المكتبة الإعلامية

الإعلام ومعالجة الأزمات

أ. د. حسن عماد مكاوى

الدار المصرية اللبنانية

3
M

الإعلام ومعالجة الأزمات

أ. د. حسن عماد مكاوى

الدار المصرية اللبنانية
16 ش عبد الخالق ثروت - القاهرة
تليفون : 3910250 - فاكس : 3909618
ص.ب : 2022 - القاهرة
e-mail INFO@ALMASRIAH.COM
www.almasriah.com
المدير العام : محمد رشاد
المشرف الفنى : محمد حجى

المكتبة الإعلامية

هيئة التحرير

أ.د. منى سعيد الحديدى

أ.د. حسن عماد مكاوى

أ.د. حسن محمد عبد الشافى

رقم الإيداع : 2005/2295
الترقيم الدولى : 3-897-270-977
الطبعة الأولى : ذو الحجة 1425هـ - يناير 2005م

الإعـلام ومعالجة الأزمات

أ. د. حسن عماد مكاوى

أستاذ الإذاعة والتليفزيون - بكلية الإعلام - جامعة القاهرة

ووكيل الأكاديمية الدولية لعلوم الإعلام

الدار المصرية اللبنانية

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ لَتُبْلَوُنّ فِيَ أمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ وَلَتَسْمَعُنّ مِنَ الّذِينَ أُوتُواْ الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَمِنَ الّذِينَ أَشْرَكُوَاْ أَذًى كَثِيراً وَإِن تَصْبِرُواْ وَتَتّقُواْ فَإِنّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الاُمُورِ ﴾

صدق الله العظيم

[سورة: آل عمران – الأية : ١٨٦]

المكتبـة الإعـلاميـة

مـــن مـــنطلق حرص الدار المصرية اللبنانية على إصدار سلاسل متخصصة فى مخـــتلف العلوم والفنون والآداب ، تأتى هذه السلسلة (المكتبة الإعلامية) لتتكامل مع سلاسل أخرى أصدرتها الدار فى العلوم التربوية والدينية والأدبية والفكرية ، بما يسمح بسهولة متابعة الإنتاج الفكرى الجديد لكافة الدارسين والممارسين .

وتهدف هذه السلسلة إلى تحقيق الأغراض التالية :

١ – إثـــراء المكتـــبة العربية فى مجالات علوم الاتصال وفنون الإعلام ، حيث شهدت هذه العلوم تطورات كبيرة خلال القرن العشرين، وأصبح الإعلام ظاهرة مؤثرة فى جميع الأنشطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

٢ – ظهور عديد من كليات وأقسام الإعلام فى الجامعات المصرية والعربية ، وحاجـــة هذه الأقسام إلى متابعة الإنتاج الفكرى فى مجال الإعلام الذى يسهم فى تنظير فروع علم الاتصال من منظور عربى .

٣ – تـــزويد الممارســـين للعمل الإعلامى بالمعـــلومات الجديدة فى مجالات التكنولوجيا والإنتاج الإعلامى ، وتأثير الرسائل الإعلامية والإعلانية على الجماهير المستهدفة .

٤ – نشر الثقافة الإعلامية من خلال التأليف والترجمة ونشر الرسائل المتميزة للماجســـتير والدكتوراه ؛ لأهمية هذه الثقافة التى أصبحت ضرورة لا غنى عنها ، لتيسير الانتفاع بمصادر المعلومات والإعلام المتعددة فى العصر الحديث .

الناشر

فهرس المحتويات

تقـــديم

يـــأتى هـــذا الكتاب « الإعلام والأزمات » فى إطار إصــــدارات المكتبة الإعلامية لعـــام ٢٠٠٥ ، متـــناولاً موضوعًا على درجة كبيرة من الأهمية للدارســـين والباحثين لعلـــوم الاتصال والسياسة ، ولكافة المشتغلين بالمجال الإعلامى على مستوى المخططين والممارســـين ، وبشـــكل خاص فى مجال الأخبار والبرامج الإخبارية والأحداث الجارية والـــتى تمثل الأزمات على اختلاف أنواعها أحد مجالاتها ، مضيفًا بذلك رصيدًا جديدًا إلى المكتبة الإعلامية العربية فى مجال يتسم بالحداثة وهو الإعلام والأزمات حيث تعاظم دور الإعلام ووسائله ومخرجاته فى هذا المجال فى ظل التطور الهائل لتكنولوجيا الاتصال والتكامل والتزاوج والتأثير والتأثر بين كافة المجالات السياسية والإعلامية ، والاقتصادية والإعلامـــية ، والبيئة والإعلامية مما استدعى تكوين إدارات أو أقسام خاصة فى وسائل الإعلام المختلفة تهتم بالتخصص تارة وبمواجهة الأزمات تارة أخرى ، كما استوجبت الأحداث ومتغيرات العصر تدريس هذا التخصص فى كثير من المعاهد والكليات المعنية بعلوم الإعلام ؛ بهدف تكوين وتأهيل دارسى علوم الإعلام على حسن توظيف الإعلام فى التعامل مع الأزمات على اختلاف مجالاتها .

ويعـــرض الكـــتاب على مدى فصوله الثمانية مجموعة من النقاط العامة كالاتصال ومفهومــــه وأنواعــــه ومكوناته – الأزمة والمفاهيم ذات الصلة والعوامل المؤثرة فى فهم طبيعة الأزمة مستعينًا ومسترشدًا فى ذلك بأدبيات الموضوع على مستوى المكتبة العربية والأجنبية ؛ مما أعطى للكتاب عمقًا وثراء فى عرض وجهات النظر المختلفة بموضوعية . وبدءًا من الفصل السادس ، ركز الكتـــاب على مكون الاتصـــال والأزمة بما فى ذلك مـــا قبل الأزمة أو أثناءها أو فى مرحلة ما بعد الأزمة ، وبذلك يكون الكتاب قد حقق أهدافه فى تغطية الموضوع بشكل عام وبشكل متعمق ، وقدم مجموعة من المصطلحات باللغـــتين الإنجليزية والعربية ، كما قدم تحديدًا دقيقًا لمفاهيم تعاون الباحث والممارس ، وتقضى على الفجوة المعرفية فى هذا المجال الجديد من المعرفة .

هيئة التحرير

مقـــــــدمة

أصبح علم إدارة الأزمات أحد العلوم المعاصرة التي تحظى باهتمام الباحثين في عديد من التخصصات، وازدادت أهمية هذا العلم في الوقت الراهن نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجـــيا الاتصـــالات والمعلومات ؛ مما ساعد على اقتراب أجزاء العالم مع بعضها الـــبعض ، وتخطّي الرسالة الإعلامية لحواجز الزمان والمكان، والاتجاهات المتزايدة نحو الـــتعددية السياسية وانفتاح الأسواق الوطنية والعالمية، وانتشار ظاهرة العولمة بما تنطوي عليه من تداعيات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية.

ويحظى المنظور الإعلامي في إدارة الأزمات والكوارث بأهمية متصاعدة، حيث يعد مكونـــاً أساسياً من مكونات المزيج التكاملي لمختلف العلوم في دراسة الأزمات، وهو المـــزيج الـــذي يفترض أن كل أزمة تنطوي على علاقة متشعبة ومتداخلة من الأمور الفردية والجماعية، الداخلية منها والخارجية.

وتعنى إدارة الأزمة ببساطة محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث، وعدم السماح لها بالتصاعد على نحو غير مرغوب فيه.

ويختلف تعريف الأزمة باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية، وهي في المـــنظور الإعلامـــي عبارة عن موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ويهدد سمعة المنظمة كلما اتسع نطاقه. ومن الـــتعريفات الإعلامية للأزمة أيضاً أنها "نشر سلبي غير متوقع"، وعادة ما يكون النشر السلبي هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة وليس الحطام الناتج عن الأزمة.

ويركـــز المفهوم الإعلامي فيما يتعلق بالأزمة على أن المهم "ليس ما حدث" ولكن "مـــا يتصور الناس أنه حدث"، فمن الأمور الحيوية عند دراسة الأزمة أن نعرف أن ما يدركه الناس عبر خبراتهم الشخصية أو تعرضهم لوسائل الإعلام يتحول في أذهانهم إلى واقـــع لا يقبل الشك، وبالتالي لابد أن يعرف القائم بالاتصال كيف يخاطب اهتمامات الـــناس من خلال مدركاتهم للأشياء، فحين يتصور الناس أنهم في ساعات الخطر، لابد

أن نشـــعرهم بـــأهم موضع الاهتمام، ولابد أن نتأكد أهم سوف يصدقون المعلومات الصادرة من مصادر خبيرة ومستقلة.

وعلى خلاف عديد من توجهات الدراسات السابقة التي ركزت على دراسة بعض الحـــالات التطبيقية ، سواء على المستويات المحلية أو الإقليمية أو الدولية ، وســـواء في مجـــالات سياســـية واقتصادية وإدارية واجتماعية وأمنية، ورغم أهمية دراسة الأزمات السابقة لاستخراج الدروس المستفادة، إلا أن توجه هذا الكتاب يرتكز على رصد بعض القواعـــد والمعايير الصالحة للتطبيق من خلال المنظور الإعلامي على مختلف الأزمات ، بغض النظر عن الزمان أو المكان.

ولتحقـــيق هذه الغاية تم تقسيم الدراسة إلى ثمانية فصول يتناول الفصل الأول منها تحديـــد مفهوم الاتصال، وأنواعه، ومكونات عملية الاتصال، وعوامل فعاليته كمدخل أساسي لدراسة اتصالات الأزمة.

ويتضمن الفصل الثاني تعريف الأزمة وعلاقتها بالمفاهيم ذات الصلة من خلال رصد سمـــات الأزمـــة والتمييز بينها وبين مفاهيم أخرى مثل الحادث، والمشكلة، والطارئ، والقضية، والكارثة.

ويعـــرض الفصـــل الثالث للعوامل المؤثرة في فهم طبيعة الأزمة وتشمل: استيعاب دروس الأزمـــات السابقة، وأهمية تفهم ما يدركه الجمهور، ومخاطبة الناس من خلال مدركاتهم، وكيف تجعل من الأزمة فرصة للبقاء واستعادة البناء والتطور، وعلاقة حجم المنظمة بدرجة التغطية الإعلامية التي تحظى بها، وتأثير الظروف المحيطة وتكرار الأزمات وتشابهها على فهم طبيعة الأزمة.

ويســـتعرض الفصل الرابع دورة حياة الأزمة حيث يشير تحليل الأزمات المختلفة إلى تشـــابه كبير مع النموذج البيولوجي لدورة الحياة ؛ حيث تمر الأزمة بمراحل مختلفة من المـــيلاد ثم الـــنمو والنضج وصولاً إلى مرحلة الانحدار والموت . ويعرض هـــذا الفصل لـــتعريف اتصالات الأزمة، وتطور الاهتمام بها، ودوافع هذا الاهتمام، وأهداف إدارة الأزمة،وأنواع الأزمات المحتملة، وصولاً إلى المراحل الأربع لدورة حياة الأزمة.

ويتـــناول الفصـــل الخامس محاولة السيطرة على الأزمة قبل ميلادها وإجهاضها في مهدهـــا من خلال إدارة القضايا والتدريب على مواجهة الضغوط، ويرصد هذا الفصل التعريف بإدارة القضايا، وعوامل نجاح المنظمة في إدارة القضايا، ودور القائم بالاتصال في معالجـــة القضـــايا، وأوجه التشابه والاختلاف بين إدارة القضايا وإدارة الأزمات، وعوامـــل التكيف مع مواجهة الضغوط، وكيفية التعامل مع جماعات الضغط المناهضة للمنظمة.

ويطرح الفصل السادس تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة من خلال شرح أهمية التخطـــيط لمنع الأزمة،وخطواته، وأسسه، وفهم سيكولوجية الأزمة، وأنواع الأزمات المحـــتملة، وأســـس تشـــكيل فريق اتصالات الأزمة، ومكونات الفريق، مع استعراض تفصيلي لعوامل خطة اتصالات الأزمة.

ويتضـــمن الفصـــل السابع الاتصال في مرحلة الأزمة من خلال تقييم أهمية وسائل الإعـــلام أثـــناء الأزمات، وأهداف الاتصال في مرحلة الأزمة، ومعايير الاتصال الفعال أثناء الأزمة، والإجراءات التفصيلية للاتصال في مرحلة الأزمة.

ويـــأتي الفصل الثامن بمثابة خاتمة الدراسة ؛ حيث يتناول الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمـــة مـــن خـــلال رصد أهدافه، وتقييم كفاءة اتصالات المنظمة في مرحلة الأزمة، والأنشطة الاتصالية لمرحلة ما بعد الأزمة، وأخيراً قوائم تعليمات الأزمة.

ويـــأمل كاتـــب هـــذه السطور في أن تضيف هذه الدراسة لبنة صغيرة إلى التراكم المعـــرفي في مجال إعلام الأزمات ، وأن تسد بعض الفراغ الملحوظ في مكتبة الدراسات الإعلامية العربية.

والله الموفق والمستعان

د./ حسن عماد مكاوي

الفصل الأول

الاتصال : مفهومه ، وأنواعه ، وعناصره ، وعوامل فعاليته

يرجع أصل كلمة اتصال Communication إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Common أي "مُشترك" أو "عام"، وبالتالي فإن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو اتجاه أو سلوك أوفعل ما. (صلاح الدين جوهر، ١٩٧٩: ١١).

ويعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، وتلعب أنواع الاتصال المختلفة دوراً كبيراً في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها، أو وقت الفراغ المتاح أمامه، فالاتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر، وإذا سألنا أي إنسان أن يصف لنا سيرة حياته اليومية فإن الإجابة المؤكدة ستكون إما القيام بالاتصال "Communicating" أو تلقي الاتصال "being communicated to" ويعد الاتصال من السمات الإنسانية الأساسية، سواء في شكل صور أو موسيقى، وسواء اتصال فعلي أو مستتر، إعلامي أو إقناعي، مخيف أو مسلٍّ ، واضح أو غامض، مقصود أو عشوائي، داخلي أو مع أشخاص آخرين. فالاتصال هو القناة التي تربطنا بالإنسانية، وهو الذي يمهد لكل ما نقوم به من أفعال (Bittner, R. J. 1980: 5-8).

والاتصال لا يعني مجرد توجيه رسالة من طرف إلى آخر، وهي العملية التي يمكن أن يطلق عليها البث أو النشر أو الإرسال من جانب واحد، فلكي يتم الاتصال لابد أن يتلقى الطرف الأول رداً فوريًا أو مؤجلاً على رسالته، وأن تستمر الردود مع استمرار

توجيه الرسائل، فإذا انقطعت الردود أصبحت الرسائل بثًا أحادي الاتجاه (علي عجوة وآخرون، ١٩٨٩: ١٨).

وتوجـــد تعـــريفات عديـــدة لكلمة "الاتصال" منها تعريف "كارل هوفلاند" إن الاتصال هو العملية التي يقدم خلالها القائم بالاتصال منبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة) ، ويرى "تشارلس موريس" أن مصلح "الاتصـــال" حـــين نســـتخدمه بشكل واسع النطاق، فإنه يتناول أي ظرف تتوافر فيه مشـــاركة عدد من الأفراد في أمر معين، ولكن "موريس" يقصر الاتصال على استخدام الرموز لكي تحقق شيوعاً ومشاركة لها مغزى.

ويقـــول الباحـــث "جورج لندبرج" إن كلمة "اتصال" تستخدم لتشير إلى التفاعل بواســـطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شـــيء آخر تعمل كمنبه للسلوك ؛ أي إن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز. (جيهان رشتي، ١٩٧٨: ٥٠-٥١).

وتتـــبنى جـــيهان رشتي تعريف الاتصال بأنه "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة ـــ كائنات حية أو بشر أو آلات ـــ في مضامين اجتماعية معينة، وفيها يـــتم نقـــل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قضية أو معنى أو واقع معين ؛ فالاتصـــال يقـــوم عـــلى مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء". (جيهان رشتي ١٩٧٨: ٥٣).

ويذهـــب سمير حسين إلى أن الاتصال "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذيـــوع أو الانتشار أو الشيوع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومـــات أو الأفكـــار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعـــات باستخدام رموز ذات معنى واحد ومفهوم بالدرجة بنفسها لدى الطرفين". (سمير حسين ١٩٨٤: ٢١).

ويـــرى محمود عودة أن "مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكـــار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم،

ومـــن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل". (محمود عوده، ١٩٧١: ٥).

ويعرف محمد عبدالحميد الاتصال بأنه "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف معينة". (محمد عبدالحميد، ١٩٩٧: ٢١).

ويلاحـــظ أن كـــلمة "اتصـــال" تستخدم في سياقات مختلفة، وتتضمن مدلولات مـــتعددة، فهـــي بمعـــناها المفـــرد Communication تعـــني نقل الأفكار والمعلومات والاتجاهـــات بين الأفراد أو الجماعات، وفي صيغة الجمع Communications تشير إلى الوسائل التي تحمل مضمون الاتصال.

أنواع الاتصال:

ســـوف نأخذ في هذا الكتاب بتصنيفين مختلفين لأنواع الاتصال: الأول يقوم على أســـاس اللغـــة المستخدمة من حيث الاتصال اللفظي وغير اللفظي، والثاني يعتمد على مستوى الاتصال من حيث هو ذاتي وشخصي وجمعي وعام ووسطي وجماهيري.

أولاً: نوع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:

يـــرى المهـــتمون بالاتصال الإنساني أن كلمة "لغة" لا ينبغي أن تقتصر على اللغة اللفظـــية وحدها، ولذلك فهم يعتبرون كل فهم منظم ثابت يعبر به الإنسان عن فكرة تجول بخاطره أو إحساس يجيش بصدره، إنما هي لغة قائمة بذاتها (صلاح الدين جوهر، ١٩٧٩: ١٦).

وعـــلى ذلك فإن التعبير بالصور والموسيقى والحركة واللون يصبح لغة ، إذا حقق للإنســـان هدفًـــا في نقل أحاسيسه وأفكاره إلى الغير، وترى "سوزان لانجر" (١٩٥٤) ضرورة توافر خاصيتين أساسيتين في اللغة ، هما:

١- تـــتكون اللغة من مجموعة من المفردات تحكم تركيبها وترتيبها قواعد خاصة ، تمنح هذه المفردات معاني خاصة.

٢- أن يكــون لــبعض هذه المفردات المعنى نفسه الذي تعبر عنه مجموعة من المفردات الأخــرى، فيستطيع الإنسان أن يعبر عن معظم المعاني بطرق مختلفة، ويلاحظ أن فكرة إنشاء القواميس والمعاجم تعتمد على هذه الخاصية.

وبناء على ماتقدم ، يمكن تقسيم الاتصال الإنساني حسب اللغة المستخدمة فيه إلى مجموعتين أساسيتين ، هما:

أ- الاتصال اللفظي Verbal Communication:

يدخــل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي يستخدم فيها "اللفظ" كوسيلة لــنقل رسالة من المصدر إلى المتلقي، ويكون هذا اللفظ منطوقاً فيدركه المستقبل بحاسة السمع.

وقــد بــدأ استخدام اللغة في التفاهم الإنساني عندما تطورت المجتمعات وأصبحت قــادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معانٍ محددة يلتقي عندها أفراد المجتمع، ويعتمدون عــلى دلالاتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم. وقد عكف فريق من علماء اللغــة عــلى دراســة دلالات الألفاظ، وأسفرت جهودهم عن ظهور علم المعنى العام General Semantics ، الذي يهدف إلى تخليص الفكر الإنساني من المغالطات اللغوية. (علي عجوة وآخرون ١٩٨٩، ٣٣-٣٤).

والاتصــال اللفظــي يجمــع بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية، فعبارة "أهلاً وســهلاً" يمكن أن تصبح ذات مدلولات أخرى بتغيير نبرة الصوت، ولا يخفى علينا أن هذا النوع من الاتصال لا يمكن أن يتم بمعزل عن طرق الأداء الأخرى غير اللفظية مثل الحركة (صالح أبو إصبع، ١٩٩٥: ٤٢).

٢- الاتصال غير اللفظي Nonverbal Communication:

يدخــل ضمن هذا التقسيم كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، ويطلــق علــيه أحياناً اللغة الصامتة (Knapp, M. L., 1972: 13) Silent Language .

ويقسم بعض العلماء الاتصال غير اللفظي إلى ثلاث لغات هي:

(أ) **لغة الإشارة Silent Language**: وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال بغيره.

(ب) **لغة الحركة أو الأفعال Action Language**: وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير مايريد من معانٍ أو مشاعر.

(جـ) **لغة الأشياء Object Language**: ويقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال، غير الإشارة والأدوات والحركة، للتعبير عن معاني أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقي. فالملابس والأدوات الفرعونية التي تستخدم على المسرح مثلاً يقصد من استعمالها نقل الإحساس بالجو والزمان الفرعوني إلى المشاهدين لكي يعيشوا فيها طوال عرض المسرحية. وارتداء اللون الأسود في كثير من المجتمعات يقصد به إشعار الآخرين بالحزن ، الذي يعيش فيه من يرتدي ملابس سوداء. (صلاح الدين جوهر، ١٩٧٩: ١٧)

ويذهب "راندال هاريسون" Randall Harrison إلى أن الاتصال غير اللفظي يمتد ليشمل تعبيرات الوجه والإيماءات والأزياء والرموز والرقص والبروتوكولات الدبلوماسية.

ويقسم "هاريسون" أنواع الإشارات غير اللفظية إلى أربعة ، هي:

(أ) رموز الأداء Performance وتشمل حركات الجسد مثل تعبيرات الوجه، وحركات العيون والإيماءات، وكذلك ما أطلق عليه "شبه اللغة" مثل نوعية الصوت، الضحك، الكحة.

(ب) رموز اصطناعية مثل نوع الملابس، وأدوات التجميل، والأثاث، والمعمار، والرموز المعبرة عن مكانة الإنسان.

(جـ) رموز إعلامية نتيجة الاختيارات والترتيب والابتكارات من خلال استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية مثل حجم "البنط" ونوع الصورة، والألوان، والظلال، ونوع اللقطة التليفزيونية من بعيدة أو متوسطة أو مقربة،وكذلك أسلوب استخدام الموسيقى والمؤثرات الصوتية.

(د) رمــوز ظرفية، وتنبع من استخدامنا للوقت والمكان، ومن خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم مثل ترتيب جلوس الزوار حسب أهميتهم الاجتماعية، أو تجاهل شخص نعرفه بطريقة متعمدة (Harrison, R. 1978: 93-94).

ويعــرض "مــارك ناب" Mark Knapp المهام التي يؤديها الاتصال غير اللفظي في علاقته بالاتصال اللفظي ، على النحو التالي:

(أ) **الـتكرار أو الإعــادة:** حيث يقوم الاتصال غير اللفظي بإعادة ما قلناه لفظيًا، ومــثال ذلك حين نذكر لشخص عن وجود شيء ما بالقول "هنا" ، ثم نشير إلى مكان هذا الشيء.

(ب) **التناقض:** يمكن للسلوك غير اللفظي أن يناقض السلوك اللفظي، مثل المدير الذي يطلــب مــن موظف أن يحضر أوراقاً معينة أمام أحد العملاء، ثم يعطي الموظف إشارة ما بعدم إحضار هذه الأوراق، ويعود الموظف ليخبر المدير أنه لم يجد تلك الأوراق، في هذه الحالة تلقي الموظف رسالتين إحداهما لفظية، والثانية غير لفظية.

(جـ) **البديل:** يمكن للاتصال غير اللفظي أن يكون بديلاً للاتصال اللفظي، فتعبيرات الوجه أحيانًا تغني عن الاتصال اللفظي.

(د) **مكمل أو معدل:** يمكن للاتصال غير اللفظي أن يكون مكملا للاتصال اللفظي، مثل الابتسامة أو التجهم بعد أن نطلب شيئا من شخص.

(هـ) **التأكيد:** مثل أن يقوم الشخص بالتركيز صوتياً على كلمات معينة للتأكيد على الرسائل اللفظية، وقد يصاحب ذلك تعبيرات الوجه الدالة على التأكيد.

(و) **التنظيم:** يمكن للاتصال غير اللفظي أن ينظم الاتصال بين المشاركين مثل حركة الــرأس أو العيــنين أو تغيير المكان، أو إعطاء إشارة لشخص ليكمل الحديث أو يتوقف عنه، وكلها وظائف تنظيمية يقوم بها الاتصال غير اللفظي (Knapp, M. 1972: 9-11).

ثانياً: نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية:

يمكن تقسيم نوع الاتصال من حيث حجم المشاركين إلى ستة أنواع هي الاتصال الذاتي، والشخصي، والجمعي، والعام، والوسطى، والجماهيري.

١- الاتصال الذاتي Intrapersonal Communication:

الاتصال الذاتي هو ما يحدث داخل الفرد، حين يتحدث الفرد مع نفسه، وهو اتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته، ويتضمن الاتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك؛ أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به (Blake, & Haroldsen, 1975: 25) وقد حظى الاتصال الذاتي باهتمام علماء النفس، وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والإدراك والتعلم وكافة السمات النفسية، كما حظى باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة مهمة تربط بين سلوك الفرد والبيئة التي يعيش فيها (حمدي حسن. ١٩٨٧:٧٢).

وهناك عديد من الباحثين الذين تناولوا عملية الاتصال الذاتي من خلال نماذج تعريف لهذه العملية، وعناصرها، واتجاهات حركة هذه العناصر، وبصفة خاصة في مجالات الإدراك وتشكيل الاتجاهات، وهي عمليات معرفية ونفسية نالت اهتمام كثير من الباحثين في هذه المجالات (جيهان رشتي، ١٩٧٨: ٩٣-١١٩).

ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال. ذلك أن رد الفعل تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد ، في أي شكل من أشكال الاتصال الأخرى ، يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا في جميع المواقف، ويتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والرموز التي يتعرض لها الفرد في عملياته الانفعالية (محمد عبدالحميد ١٩٩٧: ٣٢).

٢- الاتصال الشخصي Interpersonal Communication:

وهو الاتصال المباشر أو الاتصال المواجهي حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، ويتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، ونتيجة

الاتصال المواجهي تتكون الصداقات، والعلاقات الحميمة بين الأفراد، ويتيح هذا النوع من الاتصال فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة، ومن ثم تصبح الفرصة أمام القائم بالاتصال سانحة لتعديل رسالته وتوجيهها بحيث تصبح أكثر فعالية أو إقناعاً (صالح أبو إصبع ١٩٩٥: ١٤-١٥).

ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي:

(أ) انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس إلى الوسائل الأخرى، ويتطلب ذلك جمهوراً معروفاً ومحدوداً وغير مشتت.

(ب) إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم.

(جـ) سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.

(د) تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة (علي عجوة وآخرون ١٩٨٩: ٣٧).

٣- الاتصال الجمعي Group Communication:

يحدث الاتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد مثل أفراد الأسرة، زملاء الدراسة أو العمل، جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحادث، أو اتخاذ قرار أو حل ؛ مشكلة ؛ حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.

٤- الاتصال العام Public Communication:

ويعني وجود الفرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد كما هو الحال في المحاضرات والندوات والأمسيات الثقافية وعروض المسرح. ويتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الاتصال بأنه مرتفع،ويتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة، ويضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلي وإن كان غير رسمي، وعادة ما يتم هذا النوع من الاتصال في أماكن التجمعات أو تلك التي تقام خصيصًا لهذه الأغراض (محمد عبدالحميد ١٩٩٧: ٣٤).

٥- الاتصال الوسطى Medio communication:

يسمى هذا النوع بالاتصال الوسطى لأنه يحتل مكاناً وسطاً بين الاتصال المواجهي والاتصـــال الجماهيري. ويشتمل الاتصال الوسطى على الاتصال السلكي من نقطة إلى أخرى ، مثل : الهاتف، والتلكس، والراديو المتحرك، والراديو، والأفلام التليفزيونية من خلال الدوائر المغلقة.

ويشبه الاتصال الوسطى اتصال المواجهة من حيث قلة عدد المشاركين في الاتصال - وفي الغالـــب يكـــون المـــتلقي شخصاً واحداً - وكذلك يكونون معروفين للقائم بالاتصـــال، وتكون الرسالة ذات طابع خاص، فهي محظورة على التعميم، والمشاركون فـــيه عـــادة ذوو ثقافة مشتركة ومرتبطون باتصال شخصي، وغالباً ما يكون الاتصال الشخصي غير محكم البناء Unstructured.

ويمـــتلك الاتصال الوسطى بعض خصائص الاتصال الجماهيري؛ إذ يمكن أن يكون جمهـــوره غـــير متجانس، ويمكن أن يكون المشاركون فيه بعيدين مكانياً عن بعضهم الـــبعض، حيث يستقبلون الرسالة نفسها في أماكن متعددة، وكذلك فإن الرسالة تنقل بســـرعة وتصـــل الأفراد في آن واحد، وقد يكون المتصل شخصاً عادياً، أو عضوًا في مؤسســـة، إلا أنه يستخدم قنوات اتصال باهظة التكاليف (كما هو الحال في الاتصال بشـــبكات المعلومـــات وعقـــد المؤتمرات عن بعد) ويشبه الاتصال الوسطى الاتصال الجمـــاهيري من حيث استخدام معدات ميكانيكة أو إلكترونية في نقل الرسالة (صالح أبو إصبع ١٩٩٥: ١٧-١٨).

From Here.

٦- الاتصال الجماهيري Mass Communication:

هـــو عملية الاتصال التي تتم باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية ويتميز الاتصال الجمـــاهيري بقدرتـــه على توصيل الرســـائل إلى جمهور عريض متبـــاين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالاتصال، تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها ، وبسرعة فائقة، مع مقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية اتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلاً، والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والترفيه.

وتشمل وسائل الإعلام الجماهيرية Mass Media تلك الوسائل التي لها مقدرة على نقـل الرسائل الجماهيرية من مرسل إلى عدد كبير من الناس، وتتمثل مقدرتها الاتصالية باستخدام معدات ميكانيكية أو إلكترونية مثل الصحف والمجلات والكتب والسينما والراديو والتليفزيون، وقد نشأت هذه الوسائل وتطورت في ظل ظروف تاريخية واجتماعية ودولية.

وتحتاج وسائل الاتصال الجماهيرية إلى توافر بعض الشروط اللازمة لنموها وازدهارها في أي مجتمع من المجتمعات ، وهي:

(أ) وجود قاعدة اقتصادية متينة توفر التمويل اللازم للحصول على تكنولوجيا الاتصال، كالمطابع ومحطات الراديو والتليفزيون، ونظم الأقمار الصناعية، وكذلك توافر البنى الأساسية من شبكات الطرق والنقل والكهرباء ؛ مما يسهل عملية النشر والبث للرسائل المطبوعة والمسموعة والمرئية.

(ب) وجود قاعدة علمية وثقافية في المجتمع يكون بإمكانها إنتاج المعلومات وتوزيعها واستهلاكها، ويدخل في هذا المجال زيادة التعليم بين أفراد المجتمع؛ فالعلاقة بين المستوى العلمي والثقافي وزيادة التعليم تتناسب طرديًّا مع تقدم وسائل الإعلام، ومع زيادة حجم استخدام الجمهور لها .. فعلى سبيل المثال نجد أن توزيع الصحف والمجلات والكتب ينحدر بشدة في المجتمعات التي تسود فيها الأمية، بينما يزداد مع ازدياد نسبة التعليم.

(جـ) قدر معقول من الكثافة السكانية في المجتمع، ذلك أن وسائل الإعلام ذات تكلفة باهظة ، وتشغيل هذه الوسائل بفعالية يحتاج إلى كثافة سكانية ، يمكنها أن تستهلك نتاج الوسائل الإعلامية.

(د) وجود مناخ ملائم من حرية الرأي والتعبير، ففي المجتمعات التي تتيح المجال لإظهار الرأي والرأي الآخر وحرية التعبير، نجد أن وسائل الإعلام أكثر تقدماً وأكثر تعبيراً عن مصالح الناس وآرائهم؛ مما يوفر لهذه الوسائل شعبية، ويتيح لها

جمهــور واسع يدعم وجودها، ويعطيها مبرراً للبقاء، وللبحث عن سبل تقدمها وتطور أدائها.

(هـــ) الإمكانيات التكنولوجية المتاحة للاتصال مثل البرق والهاتف والأقمار الصناعية والمطابع الحديثة، فإن توافرها سيسهم في دعم وتطور وسائل الاتصال الجماهيرية (صالح أبو إصبع ١٩٩٥: ١٩-٢٠).

خصائص الاتصال الجماهيري:

تؤثر وسائل الاتصال الجماهيرية في الأفراد والمجتمعات، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، غير أن الاتصال الجماهيري يختلف عن أنواع الاتصال الأخرى من عدة نواحٍ ، هي:

١- يعتمد الاتصال الجماهيري على التكنولوجيا أو وسائط النقل - سواء ميكانيكية أو إلكترونــية - مثل الصحف والمجلات والراديو والتليفزيون والسينما أو توليفة من كــل ذلــك ؛ بهدف نشر الرسائل على نطاق واسع، وبسرعة كبيرة إلى الجماهير المتناثرة، ويغير استخدام كل وسيلة من طبيعة الاتصال إلى حد ما.

٢- يعمل الاتصـــال الجماهيري على تقديم معانٍ مشـــتركة لملايين الأشـــخاص الذين لا يعـــرفون بعضـــهم الـــبعض معرفة شخصية، فالمساحات الشاسعة والتمايز بين الجمـــاهير يجعـــل الاتصال الجماهيري مختلفاً عن أنواع الاتصال الأخرى، فالمرسل والمستقبل لا يعرف كلاهما الآخر معرفة حقيقية.

٣- تتســـم المصـــادر في الاتصـــال الجمـــاهيري بكونها ناتجة عن منظمات رسمية مثل الشبكات والسلاسل؛ فالاتصال الجماهيري عبارة عن إنتاج جماعي عادة ما يتسم بالبيروقراطية ، التي تستهدف تحقيق الربح أو كسب الولاء مهما كانت الظروف.

٤- تتســـم رســـائل الاتصال الجماهيري بالعمومية ؛ حتى تكون مقبولة ومفهومة من الجماهير المتعددة.

٥- يـــتم التحكم في الاتصال الجماهيري من خلال عديد من حراس البوابة الإعلامية، ففـــي حـــين يـــتحكم شخص واحد في طبيعة الرسالة المنقولة في حالة الاتصال

المواجهـي، إلا أنـه في حالة الاتصال الجماهيري توجد مجموعة من الأشخاص، الذين يتحكمون في شكل ومحتوى الرسائل التي تنقلها وسائل الإعلام.

٦- يكـون رجع الصدى متأخراً في الاتصال الجماهيري عن أنواع الاتصال الأخرى، وسـواء كـان رجـع الصدى ناقصاً أو بطيئاً فإنه يقلل من فرصة تعرف جدوى الرسالة وتأثيرها سواء بالنسبة للمرسل أو للمستقبل.

مكونات عملية الاتصال:

يمكـن عـرض المكونـات الأساسية لعملية الاتصال سواء الاتصال المواجهي أو الاتصـال الجمـاهيري، مـع مراعاة أن تقسيم هذه العملية إلى مجموعة من العناصر يستهدف الشرح والتبسيط، ولا ينفي مدى التركيب والتعقيد وعدم إمكانة الفصل بين هـذه العناصـر في الواقع الحقيقي، ومع تأكيد أن عملية الاتصال تتسم بالاستمرارية وليس لها بداية ولا نهاية. وبهذا تعتمد عملية الاتصال على مجموعة من العناصر المتصلة والمتداخلة والمتشابكة مع ظروف نفسية واجتماعية تؤثر في النهاية على انتقال الأفكار والمعلومات بين الأفراد والجماعات.

وتشمل هذه العملية ما يلي:

١- المرسل Sender:

هو الشخص الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده (هـذه الرموز تشكل الرسالة التي يوجهها القائم بالاتصال إلى جمهور معين) فإذا نجح المرسـل في اختـيار الرموز المناسبة للتعبير عن فكره تعبيراً صحيحا ودقيقاً وواضحاً، يكون بذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح، أما إذا عجز هذا المرسل عن صياغة أفكاره في رموز واضحة تعبر عما يقصده، انهارت عملية الاتصال في مراحلها الأولى، وتحولت إلى عبث قد يسبب الضرر بدلا من النفع.

وقـد يكون مصدر الرسالة هو نفسه المرسل، وفي هذه الحالة فإن الخطأ المحتمل في التعـبير عـن أفكاره ينبع من عجزه الشخصي عن صياغة هذه الأفكار في رموز تنقل

المعنى بوضوح. ولكن المشكلة تتضاعف حين لا يكون المصدر هو نفسه المرسل، حيث تمـر صياغة الرسالة في هذه الحالة بمرحلتين بدلاً من مرحلة واحدة. وقد يكون ذلك في صالح الرسالة إذا كان المصدر غير قادر على الاتصال، أو تكون مهارات المرسل الذي يـتولى نقل الرسالة عن المصدر عالية إلى الحد الذي يضفي على الرسالة وضوحاً أكثر، أو قدرة أكبر على الإقناع والتأثير (علي عجوة وآخرون ١٩٨٩: ١٩-٢٠).

ويحدد "ديفيد برلو" أربعة شروط أساسية يجب أن تتوافر في المرسل:

(أ) مهارات الاتصال عند المصدر:

توجد خمس مهارات أساسية يجب أن تتوافر للمصدر، اثنتان منهما تتعلقان بوضع الفكرة في رموز هما مهارة الكتابة، ومهارة التحدث، واثنتان متصلتان بفك الرموز هما مهـارة القراءة، ومهارة الاستماع، أما المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن الأمور لأن القدرة على التفكير تساعد في تحديد الهدف.

(ب) اتجاهات المصدر:

تؤثـر اتجاهات المصدر نحو نفسه، ونحو الموضوع،ونحو المتلقي على عملية الاتصال بشكل مباشر. فإذا كان اتجاه المصدر نحو ذاته سلبيًّا ، يحتمل أن يؤثر هذا التقييم للذات عـلى نوع الرسالة التي يصنعها، وعلى تأثيرها من ناحية أخرى، ويؤثر اتجاه الفرد نحو ذاته على الطريقة التي يتصل بها، فالثقة بالنفس عند المصدر تولد عند المتعاملين معه ثقة فـيما يقوله أو يفعله. وإذا كان اتجاه الفرد نحو الموضوع إيجابياً سيكون الاتصال فعالاً، أمـا إذا لم يؤمـن المصدر بصدق ما يقوله ويقتنع به، يصبح من الصعب عليه أن يقنع الآخـرين بجوانـب الموضوع. كذلك يؤثر اتجاه المصدر نحو المتلقي في نجاح الاتصال، فحين يدرك المتلقي أن المصدر يحترمه ويتعاطف معه، يصبح أقل انتقاداً لرسائله، ويزداد احتمال تفهمه واستيعابه للأفكار المقدمة.

(جـ) مستوى معرفة المصدر:

من الواضح أن قدر المعرفة التي لدى المصدر عن الموضوع يؤثر في رسـالته فنحن لا نسـتطيع أن نقول ما لا نعرفه، ولا نستطيع أن ننقل بفعالية مضموناً لا نفهمه. من

ناحـــية أخـــرى إذا كان المصدر متخصصاً أكثر من اللازم فقد لا ينجح في نقل المعاني المطلوبـــة لعدم قدرته على التبسيط، واستخدامه مصطلحات قد لا يستطيع المتلقي أن يفهمها.

(د) النظام الاجتماعي والثقافي:

يـــتأثر القـــائم بالاتصـــال بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي. فلكي نحدد تأثير الاتصال، علينا أن نعرف أنواع النظم الاجتماعية التي يعمل في إطارها القائم بالاتصال، ومكانـــته في الـــنظام الاجتماعي، والأدوار التي يؤديها، والمهام التي يجب أن يقوم بها، والوضع الذي يراه الناس فيه. كما أننا في حاجة إلى معرفة الإطار الثقافي الذي يعايشه، والمعـــتقدات والقـــيم المسيطرة عليه، وأنواع السلوك المقبولة وغير المقبولة، وتطلعاته، وتوقعاتـــه، وتوقعات الآخرين عنه. ومعنى هذا أن مركز المصدر في النظام الاجتماعي والثقافي سيؤثر على سلوكه الشخصي بشكل عام.

٢- المتلقي Receiver:

كل ما ذكرناه عن المرسل ينطبق على المتلقي، فالاثنان في بداية عملية الاتصال وفي نهايـــتها متماثلان إلى حد كبير وأحياناً يكون المرسل والمتلقي شخصاً واحداً كما هو الحـــال في الاتصـــال الـــذاتي، وفي الاتصال المواجهي يتحول المصدر كثيراً إلى متلقي، والرسائل التي تصدر عنه سوف تحددها الرسائل التي يتلقاها، والقوى التي تؤثر عليه في هذه الحالة هي القوى نفسها التي تؤثر على المتلقي.

والمـــتلقي هـــو أهـــم حلقة في عملية الاتصال، فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب، والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة.

والمـــتلقي لا يســـتقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة، وإنما يقوم بعمليات تنقيح وتنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعليمه واتجاهاته، ففي خلال عملية انتقال الرســـالة من المرسل إلى المتلقي، قد تطرأ على الرسالة تحريفات في الصوت أو الكتابة،

وهــذا مــا أطلق عليه علماء الاتصال "التشويش" Noise عندما يحدث في عملية نقل الأفكــار في رمــوز، كما أطلقوا عليه تعبير "عدم التيقن" Entropy حينما يحدث أثناء تفســير هذه الرموز من خلال المتلقي، ويمكن التغلب على التشويش وعدم التيقن من خــلال تكــرار الرســالة Redundancy حتى يتفهم المتلقي ما يخفى عليه من جوانب الرسائل.

كذلك يتأثر المتلقي بما يطلق عليه عوامل "الانتقائية" Selectivity وتشمل : التعرض الانتقائي، والإدراك الانتقائي، والاحتفاظ بالمعلومات بشكل انتقائي أيضاً.

٣- الخبرة المشتركة Field of Experience:

كــل فــرد منا يحمل نطاقاً من الخبرات والعادات والتقاليد والمعارف والاتجاهات والســلوكيات الــتي تصاحبه أينما ذهب، وحين يكون الأفراد الذين نتصل بهم لديهم خبرة حياتية مشابهة لنا .. فإن فرص التفاهم وتحقيق نجاح الاتصال يكون متاحاً بطريقة فعالة. وعلى النقيض كلما تباعدت الخبرة الحياتية بين المرسل والمتلقي ، صعب التفاعل والتفاهم بينهما، ووجدا صعوبات في المشاركة في فهم المعاني.

٤- الرسائل Messages:

الرســالة هو مضمون السلوك الاتصالي، فالإنسان يرسل ويستقبل كميات ضخمة ومتــنوعة مــن الرسائل، بعض هذه الرسائل يتسم بالخصوصية (مثل الحركة والإيماءة والإشارة والابتسامة والنظر)، وبعضها الآخر يتسم بالعمومية مثل الندوات والمحاضرات والمؤتمــرات ورسائل الصحف والمجلات والراديو والتليفزيون والسينما. بعض الرسائل يــتم نقلها بقصد، ورسائل أخرى يتم التعرض لها بالمصادفة، وكلما كان هناك تفاعل وفهم مشترك بين المرسل والمتلقي، وكلما استطاع المتلقي أن يستوقف المرسل لمزيد من الفهم، اكتسبت الرسالة فعالية أكبر.

ومــن السهل عل المتلقي أن ينقّي الرسائل أو يتجاهلها مثل أن يغلق جهاز الراديو، أو يدير مؤشر التليفزيون نحو قناة أخرى، أو يتقبل بعض الأفكار التي تطرحها الصحيفة

ويـــرفض أفكارًا أخرى، أو يتجنب كل ذلك ويدير محادثة شخصية، أو ينفرد مع ذاته، وكـــل هـــذه التصرفات تعتبر رسائل لمراقبي السلوك. وعلى هذا الأساس فسواء كنت تبتســـم، أو تســـمع الراديو، أو تشاهد التليفزيون، أو تقرأ الصحيفة، أو تجلس صامتاً، فأنت في كل هذه الحالات تتلقى رسائل، ولابد أن يكون لهذه الرسائل بعض الأثر.

وهناك ثلاثة أمور يجب أن نأخذها في الاعتبار بالنسبة للرسالة وهي :

(أ) كود الرسالة :

يتضمن كود الرسالة مجموعة من العناصر والتكوين، فعناصر اللغة مثلاً هي مجموعة الحـــروف والكلمات التي لا تقبل التقسيم، والتكوين عبارة عن تجمع للعناصر في بناء مـــتكامل، وكود الرسالة هو مجموعة الرموز التي إذا وضعناها في ترتيب معين يصبح لها مغـــزى عـــند المتلقي، وأي لغة هي كود طالما بها مجموعة من العناصر (مفردات اللغة) ومجموعة من الأساليب لجمع تلك العناصر في تكوين له معنى.

(ب) مضمون الرسالة:

يمكن تعريف المضمون بأنه مادة الرسالة التي يختارها المصدر لتعبر عن أهدافه، فهو العبارات التي تقال، والمعلومات التي تقدم، والاستنتاجات التي نخرج بها، والأحكام التي نقترحها.

(جـ) معالجة الرسالة:

تشـــير معالجة الرسالة إلى القرارات التي يتخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي سيقدم بهـــا الكـــود والمضمون. فالمصدر قد يختار معلومة معينة ويتجاهل معلومة أخرى، وقد يكرر الدليل الذي يثبت به رأيًا، وقد يلخص ما يقوله في البداية أو في النهاية، ويستطيع المصـــدر أن يذكر كل الحقائق في رسالته، وقد يترك للمتلقي مهمة تكملة الجوانب التي لم يذكرها في الرسالة. ويتخذ كل فرد القرارات التي تحقق أهدافه بأفضل شكل متاح.

٥- الوسائل (القنوات) Channels:

يمكــــن أن تصل الرسائل للمتلقين عبر قنوات متعددة، فالرسائل الشخصية نستقبلها عن طريق الحواس ، مثل: السمع، والنظر، والشم، واللمس، والتذوق، والرسائل العامة نتلقاها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية من صحف ومجلات وراديو وتليفزيون وسينما. وتتسم بعض الوسائل بكونها أكثر فعالية من وسائل أخرى، وتؤثر طبيعة اختيار الوسيلة الموصلة في الرسائل المنقولة بحيث تزيد أو تقلل من فعاليتها. وتشير التجارب إلى أن كل فرد لديه قنوات مفضلة في استقبال الرسائل عن القنوات الأخرى.

وحيـــنما يـــريد المصدر توجيه الرسائل، عليه أن يتخذ قرارات بشأن الوسيلة التي يســتخدمها، ويتوقف اختيار الوسيلة على قدرات المتلقي، وعلى قدرات المصدر، قد يفضـــل الجمهور التليفزيون عن الراديو، وقد يكون المصدر قادراً على الكتابة أكثر من الكلام.

ونحن نعرف أن استخدام وسيلتين أفضل من استخدام وسيلة واحدة ، وأن المتلقي لا يســتطيع أن يحــتفظ بالمعلومات الشفهية لمدة طويلة مثلما يستطيع الاحتفاظ بالمادة المرئــية ؛ لهذا يكون نقل المضمون المركَّب أكثر فعالية حينما يكون مرئيًّا عما لو كان شفهيًّا :

ويتحكم في استخدام وسيلة الاتصال العوامل التالية:

(أ) طبيعة الفكرة المطروحة أو الهدف الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال رسالة معينة.

(ب) خصـــائص الجمهور المستهدف ، من حيث : عاداته الاتصالية وقابليته للتأثير من خلال أسلوب معين يتحقق بشكل فعال عن طريق وسيلة معينة.

(جـ) تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه.

(د) أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال.

(هـ) مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.

٦- التشويش Noise:

التشـــويش هـــو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال، وينقسم التشويش إلى نوعين:

(أ) التشويش الميكانيكي:

ويعـــني أي تداخـــل فني ـــ بقصد أو بغير قصد ـــ يطرأ على إرسال الإشارة في رحلـــتها مـــن المرسل إلى المتلقي، مثل : وجود عيوب في صوت المرسل، أو استخدام تـــرددات غير مناسبة في الإرسال، أو ضعف حاسة السمع أو البصر عند المتلقي. وقد يحـــدث التشـــويش نتيجة مؤثر نفسي ، مثل : عدم الإحساس بالأنا، أو الاستغراق في التفكير، وقد ينتج التشويش عن مؤثر جسماني مثل الشعور بالصداع أو الألم.

(ب) التشويش الدلالي:

يحدث داخل الفرد حين يسيء الناس فهم بعضهم البعض لأي سبب من الأسباب، وحين يعطي الناس معانٍ مختلفة للكلمات (مثل استخدام التورية في اللغة العربية)، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن المعنى نفسه .

والشـــيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، وكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، وكلما قل التشويش زادت فعالية الرسالة.

٧- رجع الصدى Feedback:

يقصد برجع الصدى إعادة المعلومات للمرسل ؛ حتى يستطيع أن يقرر ما إذا كانت الرسالة حققت أهدافها من عدمه.

وهناك أربع طرق للنظر إلى رجع الصدى ، هي:

(أ) قد يكون رجع الصدى إيجابيًّا Positive أوسلبيًّا Negative ويشجع رجع الصدى الإيجـــابي المصـــدر عـــلى الاستمرار في تقديم رسائل مشابهة، فهو يقوى ويدعم السلوك بشكل مطرد. أما رجع الصدى السلبي فهو لا يشجع المصدر على توجيه رسائل مشابهة، ويتطلب تعديل شكل أو محتوى الرسائل التالية.

(ب) رجع الصدى قد يكون داخليًّا Internal ينبع من إحساس المرسل بفعالية الرسالة وتأثيرها، وقد يكون خارجيًّا ينبع من المتلقين.

(جـ) قد يكون رجع الصدى فوريًّا Immediate كما هو الحال في الاتصال المواجهي، أو مؤجلاً Delayed كما هو الحال في وسائل الاتصال الجماهيرية.

(د) يمكن أن يكون رجع الصدى حرًّا Free يصل من المتلقي إلى المرسل مباشرة ودون عوائق أو تنقية، وقد يكون مقيداً Limited بضرورة المرور على حراس البوابة الإعلامية، ويستغرق ذلك وقتاً أطول حتى يحقق أهدافه. ويعد الافتقار إلى رد الفعل الحر المباشر، والفوري أحد عيوب وسائل الاتصال الجماهيرية التقليدية.

ويتيح رجع الصدى وظائف مفيدة لكل من المرسل والمتلقي على السواء؛ فهو يتيح للمرسل فرصة قياس مدى فهم الرسالة واستيعابها، ويتيح للمتلقي التأثير في عملية الاتصال . فمثلاً .. إذا أشار رجع صدى الجمهور إلى أن الرسالة غير مفهومة بالقدر المناسب، فإن المرسل يستطيع إعادة تقديم الرسائل بأساليب مختلفة، أو عبر قنوات أخرى لكي تحقق الرسالة أهدافها بشكل أفضل.

٨- الأثر Effect:

الأثر هو نتيجة الاتصال، وهو يقع على المرسل والمتلقي على السواء، وقد يكون الأثر نفسيًّا أو اجتماعيًّا ، ويتحقق أثر وسائل الإعلام من خلال تقديم الأخبار والمعلومات والترفيه والإقناع وتحسين الصورة الذهنية.

٩- السياق (بيئة الاتصال) Context:

كل اتصال يحدث في مكان ما، لابد أن يعبر عن سياق ما، وأحياناً يكون السياق طبيعيًّا لا نلاحظه، وفي أحيان أخرى يتولد الانطباع بضرورة بذل الجهد لفهم وإدراك هذا السياق، فمثلاً إلى أي حد يمكن أن يتغير سلوك الفرد حين ينتقل من مكان للترهة إلى مؤتمر علمي، أو من الإقامة داخل الوطن إلى الإقامة خارجه. فالسياق هو البيئة الاجتماعية التي تمدنا بقواعد وأحكام للتفاعل معها، وتتمثل البيئة الاتصالية في المكان

والـــزمان والأشخاص ، وكل ذلك يؤثر في عملية الاتصــــال ، حتى لو لم نعي ذلك . ولا يمكـــن فصل السياق الاجتماعي أو السياسي أو الثقافي عن عملية الاتصال، فكلما كـــان الســـياق الذي يتم فيه الاتصال ذا جوانب مشتركة بين المرسل والمتلقي، كانت فرص النجاح للعملية الاتصالية أكبر.

عوامل فعالية الاتصال :

إن عملـــية الاتصـــال لا تحدث في فراغ ، وإنما تحكمها البيئة الاجتماعية والثقافية والسياســـية والاقتصـــادية ، وحيـــث إن الاتصال الناجح هو الذي يؤثر في الأفكار والاتجاهات والسلوك، فسوف نعرض لعوامل نجاح المكونات الأربعة الرئيسية في عملية الاتصال ، وهي : المصدر والرسالة والوسيلة والجمهور المستهدف .

١ ـ عوامل فعالية المصدر:

يذهب "الكسيس تان" (Tan, A., 1981: 105-106) إلى وجود ثلاثة عوامل، تجعل المصدر مؤثراً في إقناع جمهوره ، وهي:

(أ) المصداقية Credibility:

ويقصـــد بها المدى الذي يتم فيه رؤية المصدر كخبير يعرف الإجابات الصحيحة، وينقل الرسائل دون تحيز ، وتنبع خبرة المصدر من عدة عوامل مثل : التدريب ، والخبرة بالموضـــوع ، والقـــدرة على الاتصال بما تحتويه من مهارات الكلام والكتابة والتعبير والاحترافية والوضع الاجتماعي .

(ب) الجاذبية Attractiveness:

وتـــتحقق حـــين يكـــون القائم بالاتصال قريبًا من الجمهور في النواحي النفسية والاجتماعية والأيديولوجية ؛ إذ إننا نحب القائم بالاتصال الذي يساعدنا على التخلص مـــن القلق والضغط والتوتر وعدم الأمان، ويساعدنا في اكتساب القبول الاجتماعي، والحصول على ثواب شخصي لأنفسنا.

(جـ) السلطة (النفوذ) Power:

يستطيع الشخص في موقع السلطة تقديم الثواب أو العقاب، ويهتم بالحصول على الموافقة للرسائل التي يقدمها، وأن يتم تدقيق النظر فيها من جانب المتلقي.

وتؤدي مصداقية المصدر إلى تفاعلنا الداخلي مع الأفكار الجديدة، وتحقق جاذبية المصدر الشعور بالتوحد Identification، وتؤدي السلطة إلى الحصول على الموافقة أو الإذعان.

٢ـ عوامل فعالية الرسالة :

ليس من شك أن تقييم المصدر يرتبط إلى حد كبير بالرسالة التي ينقلها، وبناء على الرسائل الناجمة يمكن تقييم نجاح المصدر أو فشله.

ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الرسالة هو سهولة استيعابها، ويرتبط بهذا خمسة متغيرات أسلوبية حددها "جورج كلير" ، هي :

(أ) القابلية للاستماع (الانسماعية) أو القابلية للقراءة (الانقرائية) وهي صفات ترتبط بفهم الرسالة ، إذ يجب أن تحتوي الرسالة على كلمات سهلة وبسيطة ، وجمل قصيرة.

(ب) أن تتضمن الرسالة اهتمامات المتلقي ومصالحه.

(جـ) تنوع المفردات ويعني ذلك تجنب تكرار الكلمات.

(د) الواقعية أي التعبير عن الواقع ، وتجنب استخدام التجريد ، سواء في الأحداث والظروف والمواقف.

(هـ) القابلية للتحقق ومعناها اشتمال الرسالة على جُمل وعبارات عملية ، يمكن اختبارها والتأكد منها في الواقع.

كذلك توجد متغيرات أخرى ترتبط بالاستمالات المستخدمة في الرسائل، وتتضمن ثلاث استمالات رئيسية ، هي:

(أ) الاستمالة العاطفية: وتشمل إيجاد مشاعر ملائمة لدى المتلقي من خلال مخاطبة المشاعر والقيم والعواطف، أي عن طريق وضع المتلقي في جو سعيد عند استقبال الرسالة.

(ب) الاستمالة العقلية: تستخدم المنطق والشواهد التجريبية لتأييد الرسالة.

(جـ) استمالة التخويف: وهي تخاطب غريزة الخوف عند المتلقي.

٣- عوامل فعالية الوسائل الإعلامية:

عنيت بحوث شكل الاتصال Communication Modality بدراسة أي الوسائل الإعلامية أكثر تأثيراً من غيرها في تغيير الاتجاهات أو في التعلم، ويلخص لنا "تان" بعض نتائج الدراسات حول فعالية الوسائل الإعلامية في التأثير على النحو التالي:

(أ) الوسائل الحسية المسموعة والمرئية تكون عموماً أكثر الوسائل فعالية في تغيير الاتجاهات، يتبعها الوسائل الشفوية (المسموعة)، ثم الوسائل المكتوبة (المقروءة).

(ب) تكون الرسائل المكتوبة أسهل في التعلم والتذكر من الرسائل المسجلة صوتياً، أو بالصوت والصورة؛ وخصوصاً إذا كانت الرسائل معقدة، وإذا قيس التذكر بعد تقديم الرسالة.

(جـ) يتفاعل شكل الاتصال مع درجة تعقيد الرسالة في تحديد تغير الاتجاهات عند المتلقين، وتكون المواد المكتوبة أكثر فعالية في تغيير الاتجاهات من المواد المسجلة أو بالصوت والصورة، عندما تكون الرسالة صعبة. أما عندما تكون الرسالة سهلة .. فإن أشرطة الفيديو تكون أكثر فعالية من الرسائل المكتوبة.

(د) عندما تكون الرسالة صعبة ، فإن قدرة المتلقين على فهم الرسائل المكتوبة تكون أفضل من القدرة على فهم الرسائل المسموعة أو المرئية.

(هـ) يتفاعل شكل الاتصال مع درجة مصداقية المصدر في تحديد تغيير اتجاهات المتلقين . وعند استخدام التليفزيون تكون الثقة بالمصادر أكثر فعالية في تغيير الاتجاهات من استخدام الراديو أو الطباعة، وعدم الثقة بالمصادر يكون أكثر فعالية عند استخدام الراديو أو المواد المطبوعة.

(و) يتفاعل المتلقي مع التليفزيون أكثر من تفاعله مع الراديو، ويتفاعل مع الراديو أكثر من المواد المطبوعة.

٤ ـ عوامل فعالية المتلقي :

يرتبط نجاح عملية الاتصال أساساً بمدى معرفتنا بنوعية الجمهور الذي يستقبل الرسالة. ولذا فإن معرفة الخصائص الديموغرافية والخصائص السيكوغرافية للجمهور تكون أساسية لتوجيه الرسائل الملائمة إليهم. وتشمل الخصائص الديموغرافية متغيرات ، مثل: العمر، والنوع، والدخل، والوضع الاجتماعي، والعرقي، والانتماء الديني، بينما تشمل الخصائص السيكوغرافية متغيرات ، مثل: الذكاء، والسلوك، والآراء، والقلق، والانفتاحية، والثقة بالنفس. وتعتبر مثل تلك الخصائص مهمة جداً في عملية الإقناع.

وبمراجعة الأبحاث التي تناولت جمهور المتلقين ، يمكن استقاء مجموعة من المبادئ التي تبرز لنا دور الجمهور المؤثر في فعالية الرسالة وتشمل ما يلي:

(أ) ليس بالضرورة أن يتجنب الناس المعلومات التي تناقض آرائهم واختياراتهم وسلوكهم. فهناك عديد من خصائص الرسائل ذات التأثير المهم في تحديد انتباه الجمهور. كأن تحمل الرسالة إثابة للمتلقي، أو تلغي إزعاجاً محتملاً يصدر من معلومات مناقضة لما لديه، ومثل هذه الرسالة لا يمكن تجنبه.

(ب) غالباً ما يكون الإدراك ذاتيًا .. فنحن لدينا اتجاه لتنظيم ظروفنا، حتى عندما تكون المعلومات الملائمة غير متاحة، وغالباً ما نتصور الأشياء باعتبارها تحقق لنا هدفاً فوريًا ، ولتحقيق حاجة، أو تدعيم موقف عقلي أو قيمة ثقافية.

(جـ) يمكن تقديم تصورات الرسائل الدقيقة والمرغوبة بثلاث طرق ، هي :

١- استخدام الأشياء والتصنيفات المألوفة للجمهور.

٢- إقامة روابط إيجابية مع الجمهور منذ التفاعل الاتصالي المبكر معهم.

٣- استخدام "رموز" الرسالة التي يمكن أن يفهمها الجمهور بسرعة.

(د) هناك دلائل على أن المتلقين يعيرون انتباهاً للرسائل التدعيمية، أكثر من ميلهم للرسائل المعارضة لآرائهم.

(هـ) لكي يحقق القائم بالاتصال نجاح الرسائل ذات الطبيعة الخلافية مع المتلقين، يقوم بتعديل الرسائل للتقليل من الاختلافات بين تطرف الجمهور ، ولتأكيد أوجه التشابه بين أفراده . وتتيح هذه الاستراتيجية قبول الجمهور للرسائل (صالح أبو إصبع ١٩٩٥: ١١٩-١٢٦).

وقد صنف "دينيس هوويت" (Howitt, D. 1982: 21) جمهور المتلقين إلى نوعين رئيسيين ، هما : .

(أ) **الجمهور العنيد :**

وهو الجمهور الذي لا يستسلم تماماً لوسائل الإعلام التي تسعى إلى تغيير آراء ومواقف واتجاهات الجمهور والسيطرة عليه ؛ ذلك أن الرؤية هنا تفترض أن وسائل الإعلام ليس لها قوة إقناعية كبيرة لتغيير عقول الناس، بسبب عوامل الانتقائية Selectivity التي تؤثر على فعالية وسائل الاتصال وتتمثل في التعرض الانتقائي، والإدراك الانتقائي، والتذكر الانتقائي.

(ب) **الجمهور الحساس:**

يرى "هوويت" أن وسائل الإعلام لا تؤثر في كل فرد، وإنما هناك بعض الأفراد الذين يتأثرون بوسائل الإعلام أكثر من غيرهم، وهذا ليس نابعاً من خصائصهم الشخصية ؛ إذ إنه لا توجد دلائل قوية، تؤكد الفكرة بأن بعض الأشخاص أكثر اقتناعاً

من غيرهم بالرسائل الإعلامية. ولكن الأمر يتعلق بأفراد أكثر حساسية يفترض فيهم أن يكونـــوا بحاجة أكثر إلى الحماية ، مثل : الأطفال والمراهقين والشباب والنساء وكبار السن، وهذا النوع من الجمهور هو الذي يطلق عليه "هوويت" الجمهور الحساس.

ويرى "صالح أبو إصبع" (١٩٩٥: ١٢٦) إضـــافة نوع ثالث من الجمهور ، وهو مـــا أطلـــق علـــيه "الجمهور اللامبالي" وهو الجمهور الذي لا يقف موقفاً رافضاً مثل الجمهور العنيد، ولا موافقاً مثل الجمهور الحساس، ولكنه يتعامل مع الرسائل الإعلامية بإهمـــال تام ولامبالاة، وهو جمهور غير معنى بالرسالة على عكس الجمهور العنيد الذي يهمـــه الرسالة ولكنه لا يستجيب لها ، والجمهور الحساس الذي يتأثر بســـهولة أكبر بوسائل الإعلام.

Stophere.

الفصل الثاني

تعريف الأزمة والمفاهيم ذات الصلة

أصبح علم إدارة الأزمات واحداً من العلوم الحديثة التي تحظى باهتمام الباحثين من تخصصات مختلفة، وقد ساعدت تكنولوجيا الاتصال الحديثة على اقتراب أجزاء العالم من بعضها البعض ؛ نتيجة زيادة حدة المنافسة محليًّا واقليميًّا ودوليًّا ، وبات عديد من الأزمات الوطنية يحظى بانعكاسات دولية ، فضلاً عن تداعيات الأزمات الدولية على المجتمعات المحلية.

وازدادت أهمية علم إدارة الأزمات في الوقت الراهن نتيجة عديد من المتغيرات على المستويات الوطنية والاقليمية والدولية (محسن الخضيري ١٩٩٤:٧٥) . ورغم أن الأزمات ظاهرة بشرية منذ أقدم العصور، إلا أن الاهتمام الأكاديمي بهذا العلم تطور بشدة منذ عقد الثمانينيات من القرن العشرين (Bland,1998:2) ، وهذا لايمنع من الاهتمام بدراسة الأزمات في فترات سابقة تحت مسميات أخرى ، مثل : الحنكة السياسية أو براعة القيادة (عباس رشدي العماري ١٩٩٣:١٨).

ويحظى المنظور الإعلامي في إدارة الأزمات بأهمية متزايدة ؛ حيث يعد مكوناً أساسيًّا من مكونات المزيج التكاملي في دراسة الأزمات، وهو المزيج الذى يفترض أن كل أزمة تحمل في طياها بعض العلاقات المتداخلة والمركبة من الأمور الفردية والجماعية الداخلية والخارجية. وتبرز أهمية البعد الإعلامي من خلال الدور الذي تقوم به أجهزة الإعلام في تزويد الجماهير بالمعلومات اللازمة أثناء الأزمة، ويمتد هذا الدور لما بعد انتهاء الأزمة بهدف احتواء آثارها (هويدا مصطفى ٢٠٠٠:٧).

وتعني إدارة الأزمة ببساطة محاولة تحقيق السيطرة على الأحداث وعدم السماح لها بالخـــروج من اليد، كما أنها تعني إمكانة التعامل مع أية حالة غير اعتيادية تهدد أهداف ونشاط محور الأزمة (إسماعيل عبد الفتاح ٢٠٠١: ٢٠).

ويرى السيد عليوه (١٩٩٧: ١٧) ان إدارة الأزمات تعني بالأساس كيفية التغلب عليها بالأدوات العلمية والادارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها، وهو عــلم إدارة الـــتوازنات ورصد حركة واتجاهات القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات.

تعريف الأزمة :

تـــرجع أصـــول كلمة "أزمة" Crisis إلى الكلمة اللاتينية Krinein ، ومعناها " أن تقـــرر" to decide، لذلك فإن الأزمة تعني "لحظة قرار" decisive moment أي وقت صعوبة وشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة. (Travers, 1998:144). والحكماء من الناس هم الذين يرحبون بالمشكلات welcome problems ولايرهبونها.

ويخـــتلف تعريف الأزمة باختلاف التوجهات الفكرية والتخصصات العلمية، ففي قاموس مختار الصحاح نجد أن مادة "أزم" في اللغة تعني القحط أو الشدة (محمد أبو بكر الرازي ١٩٨٩: ١٣) وفي القاموس البريطاني Webster "أنها وقت حاسم أو خطر كبير تعـــتمد نـــتائجه على قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها" (Webster, 1997, 275) ويعرفها قاموس "لونجمان" " بأنها " زمن يتسم بوجود خطر كبير أو صعوبة شديدة أو عدم يقين سواء في السياسة أو الاقتصاد" (Longman,1995, 322) .

وفي المـــنظور الإداري ، نجـــد أن الأزمة: "لحظة حرجة حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الـــذي أصيب بها مشكّلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لايدري أي قرار يتخذ .. كل ذلك في دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واخـــتلاط الأســـباب بالنـــتائج (محسن الخضيري ١٩٩٠: ٧٦) . ويرى محمد رشاد الحملاوي أن الأزمة: " عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً شديداً على المؤسسة، كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة (١٩٩٣: ٣) .

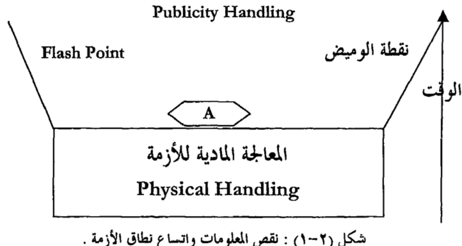
وفي المنظور الاجتماعي ، يرى أحمد بدوي أن الأزمة: "تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة" (أحمد بدوي، ١٩٨٢: ٨٢) .. كذلك فإن الأزمة "موقف تحد للعادات والسلوكيات المعتادة" (Morrice, 1976 :10).

وفي المنظور الإعلامي، نجد أن الأزمة: "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام المحلية والعالمية، ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والسياسيين والنقابيين والتشريعيين" (Regester, & Larkin, 1997: 131) والأزمة عبارة عن "حادث خطير يؤثر – على سبيل المثال – في أمن الناس والبيئة ويؤدي إلى تهديد سمعة المنظمة كلما اتسع انتشاره".

ومن التعريفات الإعلامية للأزمة أيضاً أنها : "نشر سيئ غير متوقع" " Unexpected bad publicity"، وعادة ما يكون النشر هو المتسبب في إلحاق الضرر بالمنظمة ، وليس الحطام الناتج عن الأزمة (Bland, 1998:5) .

وفي المنظور الإعلامي يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجبت المنظمة المعلومات عن الجماهير ذات الصلة، ويشير الشكل (٢-١) إلى معالجة الأزمة إعلاميًّا :

معالجة الأزمة إعلاميًّا



شكل (٢-١) : نقص المعلومات واتساع نطاق الأزمة .

يشير الصندوق في الشكل السابق إلى المعالجة المادية للأزمة physical handling من خـلال استثمار الموارد المتاحة، وساعات العمل، وطرق التشغيل، والخبرات، والأموال وغيرهـا من العناصر التي تستهدف تقليص آثار الأزمة، ويلاحظ أن معظم المنظمات تـتحمس للـتعامل مـع الجانب المادي للأشياء ، مثل : الحوادث، وعيوب الإنتاج، وضـعف التوزيع، بينما تتجاهل التعامل مع المهمة الأكبر ، التي يمكن أن تحدثها الأزمة وهي تهديد السمعة Threat of Reputation.

وتشـير المنطقة فوق الصندوق في الشكل السابق إلى حجم الموارد والخبرات التي تتطلـب الـتعامل مـع عنصر النشر (التداول). وإذا افترضنا أن حرف (A) هو نقطة الوميض Flash point ، أى اللحظة التي تدخل فيها الأزمة إلى إدراك الجماهير، وتشير المنطقة فوق الصندوق إلى "فراغ المعلومات" Information Vacuum ، والذي يتسبب في زيـادة الأزمة كلما طال الزمن الذي تمتنع خلاله المنظمة عن بث المعلومات الدقيقة الواقعـية المرتـبطة بـالحدث. فكلما طال وقت حجب المعلومات عن الناس ووسائل الإعلام أو كانت المعلومات ناقصة أو مضللة بشأن ماحدث للمنظمة ، زادت المشكلة وتحولـت إلى أزمـة تهدد سمعة المنظمة . أي كلما زاد فراغ المعلومات اتسعت الأزمة وهددت السمعة ، وكلما تم ملء هذا الفراغ المعلوماتي بسرعة ، أصبحت الأزمة تحت السيطرة . (Bland,1998:4-5).

ونخلـص مـن ذلك ، أن حجب المعلومات المتصلة بالأزمة من جانب المنظمة هو الـذي يدفع وسائل الإعلام إلى التغطية السلبية واسعة النطاق التي يمكن أن تهدد سمعة المـنظمة، وهو مايجعل جماهير المنظمة تتحول من مرحلة الإدراك (الوعى) Aware إلى مرحلة الفعل Action المعادى للمنظمة. (Grunig, & Repper,1992:117)

ونستنتج من التعريفات السابقة للأزمة أنها:

١- حدث يشكل نقطة تحول مهمة للمنظمة.

٢- تتطلب ابتكار أساليب وأنشطة سريعة تواكب الظروف الجديدة.

٣- تستلزم اتخاذ قرارات حاسمة.

٤- تستدعي تغطية واسعة وسلبية عن المنظمة من وسائل الإعلام.

٥- تجعـــل الموقف ينعكس سلباً على قطاع أو أكثر من جماهير المنظمة ؛ بحيث يتحول مـــن جمهـــور واعٍ بمسئولية المنظمة عن المشكلة إلى جمهور نشط ، يسعى لاتخاذ إجراءات فعلية ضد المنظمة.

٦- تجعـــل التصرف السليم والسريع من جانب المنظمة يساعد على تحويل الأزمة إلى استثمار (عثمان العربي ١٩٩٩ : ٩٩-١٠٠)

السمات الأساسية للأزمة :

١- عبارة عن حدث ضد طبيعة الأشياء. Unusual scheme of things

٢- تفرض تحديات لاستخدام الموارد المتاحة It poses challenges

٣- تتطلـــب الاهـــتمام والتصرف الفوري It demands attention /Intermediate Action.

٤- يمكن أن تحدث أضراراً It is potentially Damaging

٥- سيطرة الإدارة تكون محدودة.

٦- يتصـــرف الأفراد بناء على أحكامهم الشخصية ، وليس من خلال تعليمات محددة سلفاً.

٧- لها تأثير محلي أو دولي.

٨- يصعب التنبؤ بتطوراتها Unpredictable progress may be made

٩- لها "مسئولية قانونية" Liable تستدعي اهتمام الناس ووسائل الإعلام.

١٠- تنطوي على "رهان" من نوع ما Something at Stake، يمكن كسبه حسب مهارة التعامل مع الأزمة.

وبســـبب هـــذه العوامل مجتمعة تتطلب إدارة الأزمة مهارات أساسية Key Skills واتجاهات وسلوكيات معينة من جانب الأفراد.

كذلك تنطـوي الملامح الأساسـية للأزمة على تهـديد للسمـعة Threat of reputation، والإلحـاح (تتطلـب عمل عاجل) Urgency، وعدم يقين Uncertainty، وتحديات Challenges لاتخاذ قرارات مؤثرة من جانب فريق إدارة الأزمة، قد تكون لها انعكاسات إيجابية أو سلبية.

وإذا تمت إدارة الأزمة بنجاح ، تتحقق فوائد عديدة للمنظمة أو الأفراد ، مثل :

- النهضة الشخصية Personal growth.
- الشعور بالإنجاز Sense of achievement.
- حافز للاستمرار Stimulation.
- منع الركود Prevention of stagnation.
- فرصة شخصية للتحسين Personal opportunity for improvement.
- نهضة المنظمة ونجاحها Organizational Growth & Success.

(Travers, 1998:144-145)

التمييز بين الأزمة والمفاهيم ذات الصلة

تجـدر الإشـارة إلى أهمـية التميـيز بين مصطلح الأزمة Crisis وعدد آخر من المصـطلحات ذات الصـلة الوثيقة بها ؛ حيث يؤدي الخلط بين هذه المصطلحات إلى التوصـل إلى استنتاجات خاطئة فيما يتعلق بفهم طبيعة الأزمة والتخطيط للتعامل معها وتقليص آثارها . وتتضمن هذه المصطلحات : الحادث incident، والمشكلة problem، والطارئ emergency، والقضية issue، والكارثة disaster على النحو التالي:

الحادث: Incident

يمكن تعريف الحادث بأنه "فعل مادي له تأثير سلبي على الفرد أو المنظمة .. فعلى سـبيل المـثال ، إذا اشتعلت النيران في أحد المصانع وتم حصارها وإخمادها بسرعة ، وتسبب ذلك في بعض الخسائر المادية والبشرية ، ومع ذلك لم يعرف الجمهور الخارجي شـيئاً عما حدث، و لم تتسرب أخباره إلى وسائل الإعلام، فإن توصيف ما وقع يسمى حادثاً an incident.

ومـــن جهـــة أخرى .. فإن حادثًا بسيطًا لعميل غاضب يشتكي من منتج ما (مثل وجـــود حشرة داخل مشروب غازي) ، ويحمل هذا العميل شكواه إلى إحدى وسائل الإعـــلام مؤيـــداً دعواه بالدليل المادي (زجاجة المشروب وداخلها الحشرة) يمكن لهذا الحـــادث الصغير أن يتحول إلى أزمة كبرى Major crisis لشركة المشروبات الغازية. ذلك أن هذا الحادث الصغير يحظى بالنشر السلبي من جانب وسائل الإعلام ، وينطوى عـــلى تهديد شديد لسمعة المنظمة.(Bland, 1998:4). فالعنصر الذي يحيل الحادث إلى أزمة هو النشر السلبي من جانب وسائل الإعلام الذي يلحق الضرر بسمعة المنظمة.

المشـــكلة : Problem

يشير قاموس Webster إلى أن المشـــكلة "حالة صـــعبة تتطلب حلاً" (Webster, 1997: 1072) كذلك فإن المشـــكلة "حالات تتعقـــد فيها عوامل متشـــابكة تتصف بـــالغموض ويحـــتاج حلها إلى معرفة أسبابها وتحليل عناصرها وظروفها (أحمد بدوي ١٩٨٢: ٣٢٧) . والمشكلة تعني عوائق وصعوبات تحول دون الوصول للهدف المأمول ، ويؤدي تراكم المشكلات إلى ظهور الأزمات إذا تكرر حدوثها ، أو إذا استمرت لفترة طويلة دون حل (Lerbinger,1997,120) .

الطـارىء : Emergency

عـــبارة عـــن حدث مفاجىء يتطلب اهتماماً فوريًّا ، وفي حالة تكرار حدوثه قد يتسبب في تهديد سمعة المنظمة، إذا تداولته الجماهير ووسائل الإعلام (Lesly,1991:23).

القضـية : Issue

عبارة عن موضوع جدلي يتسع للاختلاف في وجهات النظر وتباين الآراء والحلول المقـــترحة، وتظهـــر القضـــية نتيجة تطور خلافات حول مسألة ما وتنطوي على آراء متعارضة (Lesly,1991:23) .

وتنشـــأ القضـــية نتيجة الفجوة بين سلوكيات المنظمة وتوقعات قطاع أو أكثر من جماهيرهـــا . وإذا اســـتمرت القضـــايا دون علاج يمكن أن تؤثر على وظائف المنظمة

وتطوراتها المستقبلية. (Regester,& Larkin,1997:43) وتختلف إدارة القضايا عن إدارة الأزمات في كون الأولى ذات طبيعة وقائية proactive ، في حين غالباً ما تكون الثانية ذات طبيعة علاجية Reactive (عثمان العربي ١٩٩٩:١٠٧)

وتتشابه القضية مع الأزمة في أن كلاهما ينطوى على تهديد للمنظمة بشكل ما، غير أن الاختلاف بينها يكون في المدى الزمني Time Scale حيث تأتي الأزمة عادة على غير توقع ، وتدفع المنظمة إلى الاستعجال في اتخاذ الإجراءات، ويتم ذلك غالباً في إطار نقص المعلومات وعدم اليقين، بينما في حالة القضية يوجد كثير من الوقت لتحليل المعلومات ووضع البرامج المناسبة للعلاج ؛ لذلك يمكن اعتبار "الأزمة قضية عاجلة" A crisis is an issue in a hurry ؛ لذلك تكتسب دراسة معالجة الأزمة أهمية أكبر من دراسة معالجة القضايا. (Bland, 1998: 6-7)

الكارثة : Disaster

الكارثة عبارة عن "حدث يسبب تدميراً شاسعاً وأضراراً كبيرة وسوء حظ عظيمًا" (Webster, 1997:390) ، وكلمة "كارثة" Disaster مشتقة من اللغة اللاتينية ومكونة من مقطعين Dic وتعنى القوة السلبية والثانية Ustrum وتعنى النجمة، والمعنى الحرفي للكلمة هو "النجمة السيئة" أو "سوء الطالع" ، ويعرف العلماء الكارثة تعريفات تبرز خصائصها وتميزها عن الأزمة فهى: "حادثة مفجعة مأساوية تربك الحياة اليومية بشكل بالغ وتوقع عديد من الخسائر المادية والبشرية، وتحطم الموارد المحلية، وتسبب مشكلات تستمر لفترات طويلة."

وتتسم الكارثة بثلاث سمات أساسية:

١- الشدة والقساوة Severity ويمكن قياس هذه الشدة من خلال حجم الدمار والخسائر المادية والبشرية والاقتصادية.

٢- اتساع النطاق Range حيث تمتد آثارها إلى مناطق جغرافية واسعة أو منظمات دولية متعددة الجنسيات.

٣- الشيوع والعلنية Visibility حيث تكون الكارثة واضحة وعلنية غير قابلة للتجاهل من جانب الحكومات والجماهير ووسائل الإعلام (عثمان العربي ١٩٩٩ : ١٠١-١٠٢) .

ولعل من أهم خصائص الكارثة أنها "تعبر عن حدث غير عادي ومربك وشديد الدمار ينطوي على ضحايا عديدين من الأبرياء ، ويستلزم تدخل الحكومات والهيئات الرسمية والشعبية، ويصعب التنبؤ به إلى حد بعيد".(Schneider,1995:17).

الفروق بين الكارثة والأزمة :

١- تنطوي الكارثة على دمار واسع وضحايا أبرياء لايشترط وجودها في الأزمة.

٢- تسترعى الكارثة اهتمام الرأي العام والحكومة بما يثير التعاطف مع الضحايا وتقديم المساعدات المادية والعينية للمنظمة، على خلاف الأزمة التي تجعل المنظمة المتعرضة لها مثار انتقادات شعبية ورسمية.

٣- اهتمام وسائل الإعلام بالكارثة يكون إيجابيًّا على عكس الأزمة ، التي يكون اهتمام وسائل الإعلام بها سلبيًّا ، الأمر الذي يجعل المنظمة المسئولة عن الأزمة في موضع المسائلة المستمرة والانتقادات الشديدة.

٤- تقع الكارثة بشكل مفاجيء ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطاء والمشكلات ؛ حتى تصل إلى درجة الانفجار.

٥- الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الكارثة هو تحقيق درجة استجابة سريعة وفعالة لظروف الكارثة للحد من أخطارها ومحاولة احتوائها، ويتطلب تحقيق هذا الهدف تدخل وتعاون الهيئات والسلطات الحكومية والأهلية وأحياناً الاستعانة بهيئات وحكومات أجنبية.

أما الهدف الأساسي عند التخطيط للتعامل مع الأزمة فهو حماية سمعة المنظمة من الانهيار والتشويه وفقدان المصداقية ، ويتطلب تحقيق هذا الهدف حشد كافة طاقات وموارد المنظمة وكسب تأييد جماهيرها المستهدفة. (عثمان العربي ١٩٩٩: ١٠٣- ١٠٤)

الفروق بين الطوارىء الروتينية والكوارث :

١- يـتم التعامل مع مهام وإجراءات مألوفة في الطوارىء ، في حين يتم اتخاذ إجراءات ومهام غير مألوفة في الكارثة.

٢- في الطـوارىء يتم التنسيق داخل المنظمة وفي الكوارث ، تزداد الحاجة إلى التنسيق داخل المنظمة ومع منظمات وهيئات أخرى.

٣- في الطـوارىء تكون الطرق والاتصالات والتليفونات متاحة، وفي الكوارث تكون الاتصالات مشوشة والموارد غير متاحة أو محطمة.

٤- في الطـوارىء يمكن الوصول والتعامل مع وسائل الإعلام بسهولة، وفي الكوارث يكـون الـتعامل مـع وسائل الإعلام أكثر صعوبة ، وتعمل هذه الوسائل بأقصى طاقتها (Parker, & Handmer, 1992:62).

٥- في الطوارىء تستخدم مصطلحات معروفة ومألوفة في الاتصال، بينما في الكوارث يتم الاتصال بأشخاص يستخدمون مصطلحات مختلفة ويتعاملون بطرق مختلفة.

٦- في الطوارىء يتم التعامل مع وسائل الإعلام المحلية فقط، وفي الكوارث يتم التعامل مع وسائل إعلام محلية وخارجية.

٧- في الطـوارىء يتم التنسيق من داخل إدارة المنظمـة واستخدام الموارد المتاحـة ، وفي الكـوارث لاتكفي المـوارد المتاحة استخـدامات الإدارة بشـكل كامل . (Whitbroad, 1999:47).

ونخلص مما سبق إلى أنه لايوجد خط فاصل بين الكوارث، والأزمات والطوارىء.. ففي حالة الأزمة قد تواجه المنظمة مخاطر تهديد السمعة أو فقدان الثقة في المنظمة . وفي حالـة الكارثـة قد يكون هناك فقدان للحياة أو العمل على نطاق واسع ، وفي حالة الطارىء .. فإن عدم الاستجابة له بشكل جيـد قد يؤدي إلى وقوع كارثة. وفي جميع الأحـوال تكون الكوارث والأزمات والطوارىء مثار اهتمام كبير من جانب وسائل الإعلام، فهي أحداث مقلقة تسـبب الصدمة والفزع ، وتحظى بقيمة إخبـارية عالية (Harrison,1999:3).

الفصل الثالث

العوامل المؤثرة فى فهم طبيعة الأزمة

تعد مواجهة الأزمات أحد التحديات المرتبطة بكفاءة الاتصال في المنظمات حيث تنطوى الأزمة على معلومات مفزعة، وتضارب في التصريحات، وعدم دقة البيانات، وقلة الوقت اللازم للتأكد وتحديد المسئوليات، وتساعد خبرات القائمين على الاتصال في تقليل الخسائر الناجمة عن الأزمة إلى حدها الأدنى، وأحياناً تساعد كفاءة الاتصال في تحويل تهديد سمعة المنظمة الناتج عن الأزمةإلى فرصة للاستثمار والخروج بمكاسب مادية ومعنوية .. فعند مواجهة الأزمة لايوجد يقين لما هو أسود أو أبيض، صواب أو خطأ، فبعض التصرفات غير المدروسة قد تفتح عديدًا من المشكلات، وتصرفات أخرى قد تؤدي إلى مشكلات أخرى.

ورغم أن بعض الأزمات تؤدي إلى نتائج مأساوية، ولكن لحسن الحظ .. فإن معظم الأزمات لاتسبب فقدان الحياة أو القضاء التام على المنظمات، ولعل تحقيق الاتصال بفاعلية يكون العامل الحاسم في صيانة سمعة المنظمة من التشويه في مواجهة الهستيريا المتصاعدة من جماعات الضغط ووسائل الإعلام العدائية التي تنتفع من الهجوم على الأشخاص أو المنظمات ذات الشهرة والمكانة.

وتتطلب كفاءة الاتصال عند مواجهة الأزمة فهم طبيعة الأزمة وترشيد التعامل معها ، من خلال مراعاة الاعتبارات التالية:

أولاً ـ استيعاب دروس الأزمات السابقة Learning The Lessons

لعل أفضل طريقة لفهم طبيعة الأزمة وكيفية معالجتها تتم من خلال فحص ودراسة أزمات الناس الآخرين ، بدلاً من الاكتفاء بمجرد التعاطف معها وعند دراسة أزمات الآخرين .. لابد أن نسأل أنفسنا:

- ماذا حدث؟
- لماذا حظيت هذه الأزمة بقدر كبير من النشر والشهرة والتداول؟
- كيف واجهت الإدارة هذه الأزمة؟
- ماالذى بدا جيداً أو سيئاً عند مواجهة الإدارة لتلك الأزمة؟

ولعل من المفيد أن نتدرب على كيفية تعامل المنظمات المختلفة مع الأزمات المتشابهة والمقارنة بينها فيما يتعلق بنوعية الاستجابة، ومالخصائص التي ميزت كل كارثة، وكيف كان رد الفعل حيالها.

وعند دراسة الأزمات السابقة سوف ندرك أنها تشبه الفيلم السينمائي ؛ حيث يواجه البطل مشكلة ما ويسعى إلى حلها، وتصادفه صعوبات وعقبات يتغلب على بعضها ويفشل في مواجهة البعض الآخر ، وتظل الأحداث تتصاعد حتى تصل إلى الذروة (الأزمة) . ويتوقف نجاح أو فشل البطل على مدى قدرته على مواجهة التحديات ورباطة جأشه وقدرته على إدارة الأحداث لصالحه.

وشهدت السنوات الأخيرة بعض التطورات في إدارة الأزمات ؛ نتيجة العوامل التالية:

١- تغير المجتمع Society is changing ؛ حيث أدى التطور في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات إلى اقتراب أجزاء العالم من بعضها البعض، وبرزت وسائل اتصال جديدة تتيح نشر المعلومات على نطاق واسع وبأقصى سرعة، وتزايدت قدرات وسائل الإعلام في النيل والتشهير من بعض المنظمات ، التي تهاجمها من أجل جذب الجماهير لمتابعتها وتحقيق السبق الإعلامي الذي يضمن لها السيطرة والبقاء.

٢- تطورات القانون Legal Developments ؛ حيث يتزايد دور القانون والمجالس النيابية في تأييد جانب الضحايا عند وقوع الأزمة، وهذا في حد ذاته ليس سيئاً، ولكن معناه أن المنظمات الكبرى قد تحظى بعقوبات شديدة حين تقع في الأخطاء. فمنذ سنوات كان الضحايا يبحثون عن محام يقبل الدفاع عنهم مقابل أتعاب قليلة، ولكن الآن يتطوع المحامون عبر وسائل الإعلام لإثبات حقوق الضحايا ، ويقومون بتوعية الناس بعدم التفريط في حقوقهم.

٣- تصـــاعد دور جماعات الضغط Pressure Groups وهى عبارة عن تنظيمات غير حكومـــية ، تستهدف الترويج لمصالح فئة من فئات المجتمع: العمال.. الفلاحون.. المهنيون.. الأقليات والطوائف.. المرأة.. الطفل.. حقوق الإنسان ، وهى جماعات نشـــطة تستنفر جهودها أوقات الأزمات للدفاع عن الفئة التي تعبر عنها. وأصبحنا نعـــيش في زمـــن لم يعـــد الناس يؤمنون فيه بالصدفة ، وحين تقع الأزمة لابد من البحث عن "كبش فداء" ، وجماعات الضغط سوف تثير الجماهير ووسائل الإعلام بغـــير هوادة حتى يتم الكشف عن "الشرير" Villain الذي تسبب في وقوع الأزمة؛ أي لابـــد أن يكون هناك شخص ما مذنباً Guilty. وأصبح دور جماعات الضغط أكـــثر تـــأثيراً في السنوات الأخيرة، وغالباً ما تقوم هذه الجماعات بإمداد وسائل الإعـــلام بالقصص الإخبارية المثيرة ، التي تحرك التعاطف الإنساني وتحفز السياسيين والمحامين على اتخاذ إجراءات مشددة تجاه بعض المنظمات المتسببة في الأزمات.

٤- الموظفون الساخطون Disgruntled Employees ففي عصر يسوده المنافسة الحادة ، يتدخل الموظفون الساخطون أو المبعدون أو المتقاعدون للتطوع بإبداء الرأي وتقديم المعلومـــات من نوع "لقد سبق أن حذرنا و لم يسمعنا أحد"، ويحاولون نيل الشهرة أو تصفية الحسابات مع المنظمة عند مواجهتها للأزمة.

٥- وعي الإدارة Management Awareness من الجوانب الإيجابية تزايد وعي الإدارات في المـــنظمات الحديثة بأهمية العلاقات العـــامة وتدريب العـــاملين على مواجهـــة الأزمات ، وتشـــكيل فريق أو إدارات متخصـــصة في التعـــامل مع الأزمـــات. (Bland, 1998: 8 -12).

ثانياً ـ المدرك (المتصور) هو الحقيقة: Perception is Reality

تمـــارس وســـائل الاتصال الجماهيرية دوراً مهماً في المجتمعات المعاصرة، فهي تقدم تفســـيرات للواقع بالكلمة والصورة والحركة واللون، وتضفي على من يتلقون الرسائل الإعلامية صبغة ذاتية. ويبنى الأفراد معانٍ مشتركة للواقع المادي والاجتماعي من خلال مـــا يقرأونه أو يسمعونه أو يشاهدونه. ومن ثم، فإن سلوكهم الشخصي والاجتماعي

يمكـــن أن يـــتحدد جزئيًا من خلال التفسيرات التي تقدمها وسائل الإعلام للأحداث الجارية. والقضـــايا التي لا توجد مصـــادر معلومات بديلة عنهـــا (ديفلير وروكيتش ١٩٩٣ : ٧٣-٧٤).

وغالباً ما ينظر الناس إلى وسائل الإعلام باعتبارها أدوات تعكس العالم المحيط بهم، حيـــث تستخدم المادة الإخبارية في مراقبة البيئة والحصول على المعلومات، كما تعكس الدراما قيم المجتمع وعاداته وأنماط سلوكه، وتعد وسائل الإعلام وفق هذا المفهوم بمثابة النافذة ، التي نطل من خلالها على العالم الخارجي (Harris, 1989:5)

ويـــنظر بعض الناس لوسائل الإعلام بصورة مختلفة، حيث يرون أنها تختار التركيز عـــلى بعض الموضوعات والقضايا ليس لكونها تعكس الواقع الاجتماعي، وإنما لتحقيق بعـــض المصالح والأهداف للقائمين على هذه الوسائل، ويرى هؤلاء أن وسائل الإعلام لاتعكس ما يحدث في العالم الخارجي، وإنما تنمي cultivate عالماً يبدو حقيقيًّا للمتلقين. وقـــد يتقبل المتلقى هذا الواقع الإعلامي لكونه غير مدرك للعمليات التي تتم لخلق هذا الواقـــع، ونتيجة تراكم التعرض لوسائل الإعلام يبدو العالم الذى صنعته تلك الوسائل حقيقـــيًّا في أذهاننا ، وقد لا يستطيع بعض الناس أن يميز بين هـــذا العالم المصطنع عن طـــريق وسائل الإعلام والعالم الواقعي . (حسن عماد مكاوي وليـــلى حسين السيد ٢٠٠١: ١٦٥)

وفيما يتعلق بالأزمة، فإنه ليس المهم "ماحدث" what has happened، وإنما الأكثر أهمية "مايتصور الناس أنه حدث" What people think has happened . ومن الأمور الحـــيوية عـــند دراسة الأزمة أن نعرف أن ما يدركه الناس عبر خبراتهم الشخصية أو تعرضهم لوسائل الإعلام يتحول إلى واقع لايقبل الشك perception is reality، وبالتالي لابد أن يعرف القائم بالاتصال كيف يخاطب اهتمامات الناس، فالمهم هو الاهتمامات concerns ولـــيس الحقائق Facts ؛ ذلك أن مايمثل لنا الواقع الخاص our own reality عـــبارة عن بناء للمعنى Meaning Structure الداخلي أو الإنساني الناتج عن مؤثرات خارجـــية تصـــنع تصـــوراتنا عن الواقع. ويشير التاريخ البشري إلى أن كل معارف

الإنسانية، بدءاً من النقش على جدران الكهوف حتى اجتياز الفضاء، لاتعبر عن حقائق موضوعية بقدر ماتعبر عن تصورات تم تدوينها من خلال بعض الأفراد بشكل ذاتي.

وكـــان لقضـــية تصور الواقع Perception/Reality مدلولاً واضحاً عند اكتشاف أزمـــة مرض "جنون البقر" Mad Cow Diseasc في بريطانيا عام ١٩٩٠ حيث أصيب الـــناس بحالة من الهلع والهيستريا Hysteria ؛ نتيجة نقص المعلومات الدقيقة المتصلة بهذا المرض مما أدى إلى تصاعد الأزمة، ولم تذكر وسائل الإعلام في ذلك الوقت حقيقة أن الأبقار التي تصاب بهذا المرض لاتصبح "مجنونة" Mad بالمعنى الحرفي للكلمة، وإنما أدى تـــداول وســـائل الإعلام لكلمة "الأبقار" cow وكلمة "الجنون" Mad إلى جعل الناس يعتقدون أنهم سيتحولون إلى أبقار ويصابون بالجنون، على الرغم من ان الاسم الحقيقي للمرض هو BSE ولم يدرك الناس تلك الحقائق إلا في عام ١٩٩٦، حين ظهرت الموجة الثانية من هذا المرض.

وفي عام ١٩٩٦ فقط استوعبت الحكومة البريطانية قضية "الواقع المدرك من وسائل الإعـــلام" Perceived Reality ، مـــن خــــلال عقد ندوة للخبراء أعلنوا خلالها تلك الحقائق، وبالتالي تم إنجاز معالجة جيدة لتلك الأزمة في المرحلة الثانية للأسباب التالية:

١- تحويل بعض صانعي الرسائل الإخبارية إلى مصادر مستقلة مرئية.

٢- معالجة القضية على محمل الجد دون تهوين أو تهويل.

٣- سرعة التصرف Acting Quickly.

٤- جعل الجمهور يشاهد هذا السلوك حتى تصل الحقائق إلى مدركاته.

ورغـــم ذلـــك فإن سوء معالجة الحكومة البريطانية لأزمة مرض "جنون البقر" في المرحلة الأولى عام ١٩٩٠ أفقدها مصداقيتها لدى الجمهور عام ١٩٩٦ ، ليس بسبب الحقائق ، وإنما بسبب تصورات الناس عن الواقع .

فحين يتصور الناس أنهم في ساعات الخطر، لابد ان تشعرهم بأنهم موضع الاهتمام، ولابد أن نتأكد أنهم سوف يصدقون المعلومات الصادرة من مصادر خبيرة ومستقلة.

وقد وضع أحد الخبراء في هذه القضية البروفيسير "بيتر ساندمان" Peter Sandman من جامعة "روتجرز" Rutgers بالولايات المتحدة الأمريكية قائمة من "عوامل الإساءة" Outrage Factors ، التي تحول المخاطرة المقبولة في أذهان الناس إلى هجوم وحشي أو انتهاك لحرمة القانون أو شكل من اشكال الإساءة البالغة . وتشمل هذه العوامل:

١- الطواعية: Voluntaries

المخاطرة الطوعية أكثر قبولاً لدى عامة الناس من المخاطرة المكرهة؛ أى إن السلوك الذى نختار القيام به طواعية أفضل من السلوك الذى نجد أنفسنا خلاله "مجبرين على الطاعة" Coerced ؛ ذلك أن الإجبار هو الذى يسبب الإساءة outrage . فعلى سبيل المثال، حين يختار أحد الأفراد أن يمارس رياضة التزلج على الجليد من جبل مرتفع رغم علمه بإمكانية تعرضه لأخطار جسيمة .. نلاحظ هنا أنه يقبل المخاطرة طوعاً وليس مكرهاً.

٢- التحكم : Control

كثير من الأشخاص يشعرون بمزيد من الأمان ، حين يمارسون قيادة السيارة بأنفسهم بدلاً من أن يقودها لهم شخص آخر. فحين يكون القرار أو المخاطرة بيد الأشخاص يمكن قبوله بدرجة أكبر ، مما إذا كان في يد الحكومة أو منظمة أخرى خارجة عن سيطرته الخاصة.

٣- الألفة : Familiarity

لاحظ أن مخاطر استخدام التكنولوجيا المتطورة التي لاتألفها تبدو أكثر وحشية من مخاطر استخدام التكنولوجيا التي تألفها، فمثلاً تبدو قيادة الطائرة أكثر مخاطرة من قيادة السيارة لأننا نألف قيادة السيارة ، ولا نألف قيادة الطائرة.

٤- اتساع الوقت أو المساحة: Diffusion in time and space

تتسبب حوادث المرور في قتل مئات الأشخاص كل سنة ، ولكننا قد نشعر بالإساءة أكثر نتيجة انهيار أحد المباني وقتل عشرات الأشخاص رغم أن انتهاك القانون

مماثل في حوادث الطرق وقواعد البناء للمنازل ؛ لأن عنصر الوقت أو المساحة يكون حاسماً في الشعور بالإساءة ، ورغم أن الموت الناتج عن حوادث الطرق يكون أكثر عدداً في الضحايا كما يكون أكثر بطئاً من حالة سقوط المباني ، كما أن الحادث الثاني يحظى بنشر أوسع من جانب وسائل الإعلام عن الحادث الأول ، ويكون مثار تعاطف الناس بقدر أكبر.

ومعنى ذلك أن معرفة تصورات الناس عن الحقائق يكون أكثر أهمية من مجرد نشر الحقائق المجردة، وقليل من المنظمات هى التي تدرك هذه الحقيقة وتقع في الأخطاء إذا:

١- تجاهلت الاتصال حتى يصبح نشر المعلومات الحقيقية متأخرًا جدًّا.

٢- الاعتقاد بأن الاتصال مجرد سرد للحقائق والمؤشرات ، بينما هو في الحقيقة ليس كذلك (Bland, 1998: 15-17) . لاحظ أن جذب تعاطف الناس وقت الأزمة يكون أكثر أهمية من ذكر الحقيقة.

ثالثاً - خاطب الناس بمايريدون سماعه

Telling people what they want to hear

يرتبط محتوى الرسالة عادة بالقدرة على الإقناع persuasion فقد كان أفلاطون يعرف البلاغة بأنها: "كسب عقول الناس بالكلمات"، وكان أرسطو يرى البلاغة أنها: "القدرة على كشف جميع السبل الممكنة للإقناع في كل حالة بعينها."

وحين نتحدث عن الرسالة ، سوف نلاحظ أن القائم بالاتصال عليه اتخاذ عدة قرارات ، مثل: تحديد الأدلة التي سوف يستخدمها وتلك التي سوف يستبعدها، والحجج التي يسهب في وصفها وتلك التي يجب أن يختصرها، ونوعية الاستمالات التي يجب أن يستخدمها ومدى قوتها. فكل رسالة إقناعية هى نتاج لعديد من القرارات بالنسبة لشكلها ومحتواها، وأغلب تلك القرارات لايمليها الهدف الإقناعي للرسالة فقط، ولكن تمليها أيضاً خصائص المتلقي ومهارات القائم بالاتصال (جيهان رشتي ١٩٧٨: ٤٦١-٤٦٢).

وقـــد لاحـــظ علماء الاجتماع وخبراء العلاقات العامة، أن الأفراد يكونون أكثر استعداداً لتدعيم اتجاهاتهم الموجودة عن تطويرهم لاتجاهات جديدة عليهم تماماً. وتدعم أبحـــاث الاتصال هذا الرأي، وتشير بقوة إلى أن الرسالة تصبح أكثر فعالية حينما تجعل الـــرأي أو الســـلوك الـــذى تعرضه يبدو للجمهور على أنه وسيلة لتحقيق احتياجاته الموجـــودة فعلاً . أما خلق اتجاهات جديدة وإجبار الجماهير على استيعابها .. فإنه يبدو مهمة أكثر صعوبة (حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد ٢٠٠١: ١٩٧)

وقد أدرك الروائي العالمي "وليم شكسبير" هذه الحقائق منذ أكثر من أربعمائة عام في مســـرحيته العظـــيمة "انطونـــيو وكليوباترا" ، في الموقف الذي خاطب فيه "مارك انطونيو" أعضاء مجلس الشيوخ بعد اغتيال "يوليوس قيصر"، وكان "بروتس" قد نجح في إقـــناع الغوغـــاء من الرومان لتوه بأن "قيصر" لم يكن البطل الذى تصوروه، وأنه لهذا استحق القتل.

في هذا الموقف، كان على "مارك انطونيو" أن يقنع الناس بشيء آخر مختلف، وقد أدرك أنـــه إذا اعترض على ماقاله "بروتس" مباشرة فإن الناس سوف يقتلونه لأنهم في حالـــة انفعال شديد وغضب حاد. لذلك استخدم "انطونيو" سلسلة من الأدوات التي تعلمناها اليوم ونقوم بتدريسها في مقررات مهارات الاتصال الشخصي وهي:

١- بـــدأ "انطونـــيو" في مخاطبة الناس بقوله : "أيها "الأصدقاء" الرومان رجال الدولة" ذلك أننا نميل إلى تصديق الأشخاص الذين تعتبرهم منا one of us.

٢- ثم أضـــاف "انطونيو" العبارة التالية:"أعيروني آذانكم لمدة ثانية" "Just a second lend me your ears".. لقد أتيت لمواراة القيصر وليس لأمجده" praise him".

عـــند هـــذه النقطة من النص ، استطاع "أنطونيو" أن يجذب أسماع الناس في هذا الصـــخب لمـــا يريد أن يقوله، أي إنه خاطب الناس بما يريدون سماعه، وبهذا انتهى من المهمة الأولى، وبعد أن قدم بعض الأدلة والاستشهادات انتهى إلى إثبات اتهام "بروتس" وأن "يديه مغموسة بالدم".

شـــيء معادل لما فعله "أنطونيو" قام به "بوب ريد" Bob Reid في الثمانينيات من القـــرن الماضي، وكان رئيس شركة "شل" للبترول في بريطانيا وحدثت أزمة للشركة

نتيجة انفجار أحد أنابيب البترول وتلويث نهر Mersey في إنجلترا . وكانت استجابة "ريد" الفورية لهذا الحدث هى عقد مؤتمر صحفي وتقديم "الاعتذار" للأمة عما حدث (خاطب الناس بمايريدون سماعه) ، وبعد ذلك قام بتذكير الناس بأهمية البترول، ثم شرح لماذا تقع مثل هذه الحوادث أحياناً ، وقد نجحت هذه الرسالة الإقناعية لأن الناس تأثروا به وتقبلوا تقديم الاعتذار.

ونخلص من ذلك أنه عند مواجهة الأزمة لابد أن نتعامل مع الحدث من منظور الآخرين، وليس من الضروري أن نعلن الأسف، ولكن لابد أن نظهر الاهتمام والتعاطف ، وأن نعمل على ترك أثر طيب يخفف من وقع الصدمة.

كذلك يرى علماء النفس أننا نميل دائماً إلى تدعيم مالدينا من اتجاهات ومقاومة الاتجاهات المضادة وهو مايصطلح عليه "حواجز الاتجاه" Attitude Barriers فكل منا لديه حواجز نفسية تمنعه من تقبل الآراء المعارضة للاتجاهات التي يتبناها وحين يحاول أحد الأشخاص تحطيم هذه الحواجز بالقوة (ولو من خلال سرد حقائق ومؤشرات وحجج منطقية) سوف نقاومه بشدة لأننا نبحث دائمًاعما يدعم اتجاهاتنا. ولكن إذا قال هذا الشخص ، شيئًا نميل إلى سماعه مثل جملة إطراء أو دعم أو تأييد، سوف ينخفض الحاجز النفسي ، ويكون لديه فرصة أكبر لإقناعنا بوجهة نظر أخرى أو بديلة.

فعلى سبيل المثال .. إذا كان هناك شخص يتبنى وجهة نظر سلبية نحو رجال الأعمال والمشروعات Big Business ويعتبرها أعمالاً غير أخلاقية، نتيجة خبرة مؤلمة إما خبرة مباشرة أو من خلال وسائل الإعلام، وإذا قابل هذا الشخص أحد رجال الأعمال الذى حاول إقناعه بأن المشروعات الخاصة هى مشروعات أخلاقية وشريفة ، سوف يصطدم بوجود هذا الحاجز، وإذا استمر في محاولة إقناع هذا الشخص بالقوة ربما يزداد الحاجز النفسي المضاد لرجال الأعمال ارتفاعاً. ومع ذلك هناك طرق لتخفيض الحاجز النفسي وإقناع هذا الشخص بوجهة النظر الأخرى ، من خلال اتباع ما يلي :

١- طرح أسئلة تتفق مع معتقدات هذا الشخص مثل:"لماذاتعتقد أن رجال الأعمال يمارسون عملاً غير أخلاقي؟"

٢- القفـز فـوق "الحاجز النفسي" Attitude Barrier" من خلال إظهار الاتفاق مع وجهة النظر الأخرى للتمهيد لطرح الرأي البديل ، مثل:

"أنا أوافقك .. عديد من رجال الأعمال يمارسون أعمالاً غير أخلاقية ولكن؟"

٣- يمكـن الاسـتعانة بشـخص آخر يتفق مع وجهة نظرك ، وفي الوقت نفسه لديه مصداقية عالية عند الطرف الآخر ، مثل خبير أو متخصص أو رجل دين.

رابعاً ـ اجعل من الأزمة فرصة

يـتكون المفهوم الصيني لكلمة الأزمة من رمزين : الأول بمعنى "خطر" Danger ، والثاني بمعنى "فرصة" Opportunity . ويتمثل الخطر في الحادث السلبي الذي يهدد سمعة المـنظمة، وقد تتمثل الفرصة في أن هذا الحادث يحظى بالنشر الواسع النطاق عبر كل وسـائل الإعلام وبالتالي يتردد اسم المنظمة على جميع الألسنة ويعد هذا إعلاناً مجانيًا ، ورغم أننا نتفق مع المقولة القديمة:"لا يوجد ما هو أسوأ من النشر السلبي"، إلا أن هناك عديـدًا من المنظمات التي استطاعت الاستفادة من الأزمة كفرصة للاستثمار وتسويق الأعمـال ، واكتسبت دعاية من هذا النشر لمصلحتها وفق مقولة:"السم الذي لايقتلني يشـفيني" . ويتوقف هذا الاستثمار على طبيعة الرسائل الإقناعية التي توجهها المنظمة للجماهير وقت الأزمة. ولاحظ أن معظم الناس يتأثرون بالأزمة عند ذروة النشر عنها، ولكـنهم بعـد فترة قد ينسون الأزمة ولكن يتذكرون اسم المنظمة. والمعنى أن الأزمة الفعلـية نادرًا ماتسبب الدمار، ولكن هذا يتوقف على طريقة المعالجة الإعلامية التي قد ترتفع بسمعة المنظمة أو تهبط بها Reputation up or down.

خامساً ـ المنظمات الكبرى تحظى بتغطية أوسع The Bigger they are

يسـتجيب الناس للأسماء أو المنظمات الكبيرة اللامعة أكثر من استجابتهم للأسماء الصـغيرة، ومن شأن ذلك تحقيق مزايا عديدة للمنظمات الكبرى في الأوقات العادية ، ولكنه يتحول إلى عيب كبير في الأوقات العصيبة.

سادساً ـ تأثير الظروف المحيطة

قـــد تؤثر الظروف المحيطة بالأزمة على زيادة أو تقليص آثارها على الجمهور، ففي يناير ١٩٩١ واجهت الأمة البريطانية حالة متقدمة من الأزمة التي سببت الفزع Scares لـــدى الجماهير نتيجة اكتشاف فساد انواع عديدة من الأطعمة .. حيث لوحظ زيادة مـــادة السالمونيلا Salmonella السامة في البيض، ووجود ملوثات في بعض أنواع الخبز والجبن، والموجة الأولى من مرض جنون البقر. وكانت تلك الأزمات أهم القضايا التي تشـــغل عمـــوم الناس في بريطانيا، وفجأة قامت العراق بغزو الكويت وتحول الاهتمام الهســـتيري مـــن الجماهير بتسمم الأغذية تجاه أحداث الغزو، وانصرف اهتمام وسائل الإعلام عن تغطية قضايا تلوث الأطعمة.

معـــنى ذلـــك أن حجم تغطية وسائل الإعلام للأزمة يتوقف إلى درجة كبيرة على الظروف المحيطة وحدوث أزمات أكبر.

ويجـــب أن نلاحـــظ أنـــه كلما اتسمت الأزمة بالغموض وعدم اليقين وتضارب المعلومات أو قلتها، زادت مساحة التغطية الإعلامية رغبة في الكشف عن الحقيقة.

سابعاً ـ تكرار الأزمات وتشابهها يضاعف من تأثيرها

يوجد قول شائع لدى الإعلاميين:" ما يحدث مرة يعد حادث incident وإذا تكرر مـــرة أخرى يعد اتجاهاً Trend، وإذا حدث ثلاث مرات يعد وباءً Epidemic. فمثلاً خلال فترة الفزع من الطعام في بريطانيا أدى تعدد الشركات المتهمة بتلوث الغذاء إلى مضاعفة الإحساس بالأزمة ((Bland, 1998 : 19-24) .

وفي مصـــر عندما تكررت ظاهرة هروب بعض رجال الأعمال بعد اقتراض ملايين الجنيهات من البنوك ونقلها للخارج ، حدثت أزمات عديدة لمصداقية رجال الأعمال وصـــورهم أمام الجماهير وكذلك الفساد الناتج عن تصرفات بعض قيادات البنوك من جانـــب آخـــر خلال تقديم التسهيلات غير المبررة لبعض رجال الأعمال وتشويه سمعة البنوك بوجه عام.

الفصل الرابع

دورة حياة الأزمة

على الرغم من التطور الملحوظ في دراسات معالجة الأزمات ، إلا أن تعقيدات الحياة المعاصرة جعلت المنظمات أكثر قابلية للتعرض للأزمات عن الماضي .. لذلك أصبحت معظم المنظمات المتطورة تحرص على تطوير خطط متكاملة لإدارة الأزمات ، ولعل من أبرز أركان هذه الخطط الإعداد لاتصالات الأزمة .(Fink, 1986: 34)

ويعرض هذا الفصل لتعريف اتصالات الأزمة، وتطور الاهتمام بتلك الاتصالات، ودوافع الاهتمام باتصالات الأزمة، وأهداف إدارة الأزمة، وأنواع الأزمات المحتملة، والنماذج المقترحة لإدارة الأزمة أو ما يمكن أن نطلق عليه دورة حياة الأزمة.

وإذا أرادت أية منظمة أن تحافظ على صورتها الذهنية ومصداقيتها، فإن الاستعداد لمواجهة الأزمة يعد ضرورة لا غنى عنها، وهنا يبرز أهمية الاتصال في مواجهة الأزمات، والاتصال هنا يعني ضرورة التفاعل والتفاهم مع مختلف أطراف الأزمة والمتأثرين بها بشكل مباشر أو غير مباشر ، سواء العاملين بالمنظمة أو جماهيرها الداخلية والخارجية ووسائل الإعلام وكافة مؤسسات المجتمع.

ويتفق كثير من الباحثين على أهمية الاتصال باعتباره مكوناً أساسيًّا عند إدارة الأزمة حيث ترى "مور" More بعد مراجعتها لأدبيات إدارة الأزمات أن اتصالات الأزمة تعبر عن مكون حيوي لخطة إدارة الأزمات، وترى أن اتصالات الأزمة المبنية على علاقات وطيدة مع الجماهير المحورية لها فرصة كبيرة في حماية سمعة المنظمة في

أوقـــات الشـــدة، ولها فرصة كبيرة كذلك في تحسين سمعة المنظمة بوجه عام (قدري عبدالمجيد، ٢٠٠٤: ١١٩).

تعريف اتصالات الأزمة:

هي كافة الأنشطة الاتصالية التي تمارس أثناء المراحل المختلفة للأزمة بغض النظر عن الوسائل والمضامين المستخدمة فيها، وعلى هذا الأساس فإن الأنشطة والأدوار الاتصالية الـــتي تقوم بها المنظمات أثناء مراحل الأزمة ـــ بما في ذلك أنشطة العلاقات العامة ـــ تدخل في نطاق اتصالات الأزمة، كذلك فإن الأنشطة التي تمارسها وسائل الإعلام فيما يتعلق بالأزمات تدخل في نطاق اتصالات الأزمة. (محمد شومان، ١٩٩٩: ٥١٩)

تطور الاهتمام باتصالات الأزمة:

تـــرجع بدايـــة الاهتمام بدراسة وظائف الاتصال والإعلام أثناء الأزمات إلى عقد الســـتينيات من القرن العشرين؛ حيث تنبه بعض الباحثين إلى أهمية دور الإذاعة في نقل رسائل التحذير عن الكوارث، وأهمية صياغة الرسائل الإعلامية وخصائصها أثناء وقوع الأزمـــة والكارثـــة، غير أن معظم هذه الدراسات لم تولِ عمليات الاتصال في مرحلة ماقبل الأزمة ومرحلة ما بعدها الاهتمام الافي .

وقد شهدت فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي زيادة مطردة في بحوث اتصـــالات الأزمات ؛ نتيجة زيادة عدد الأزمات القومية والدولية واتساع مجالاتها من جهـــة، وكذلك التطور غير المسبوق في تكنولوجيا الاتصال وسرعة تبادل الرسائل عبر وســـائل غـــير مســـبوقة ؛ مما انعكس على كثافة الاهتمام ببحوث اتصالات الأزمات والكوارث. (محمد شومان، ٢٠٠١: ١٥٢-١٥٣)

دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة:

يـــرى عديد من الباحثين أن الاتصال يؤدي دوراً مهماً في مختلف مراحل الأزمة، ولذلـــك زاد الاهـــتمام النظري والتطبيقي باتصالات الأزمة وتطورت هذه الدراسات لتلبي حاجة المجتمع المعاصر للمعرفة (محمد شومان، ٢٠٠١: ١٥٧)

ويمكن حصر دوافع الاهتمام باتصالات الأزمة فيما يلي:

١- تـزايد عـدد الأزمات التي تعاني منها المنظمات والهيئات والشركات في السنوات الأخـيرة ، ومـا يصحبه من تزايد سخط الجماهير، والمقاضاة القانونية للشركات ومنـتجاتها وتصـرفاتها. وقد أشارت نتائج الأبحاث التي أجراها معهد "كنتاكي" لإدارة الأزمـات عام ١٩٩٥ إلى أن الأزمات التي تعاني منها المنظمات المختلفة في تزايد ملحوظ، وأن أهم الأزمات التي استرعت تغطية كبيرة من وسائل الإعلام هي أزمات ناتجة عن قرارات وتصرفات إدارية ؛ حيث بلغت نسبتها ٧٨% من مجموع الأزمـات التي تمت تغطيتها إعلاميًا ، مقابل نسبة ١٧% فقط للأزمات الناتجة عن مشكلات في الإنتاج والحوادث والإنفجارات.

٢- تـزايد اهـتمام وسـائل الإعلام بتغطية أخبار الأخطار الصناعية والبيئية المحدقة بالجماهير، واللجوء إلى تغطيتها بعمق من خلال تقارير تقصي الحقائق.

٣- التأثير العميق والمدمر للأزمات على الشركات والهيئات، وما يعنيه ذلك من عواقب على السمعة والصورة الذهنية للمنظمة. (عثمان محمد العربي، ١٩٩٩: ٩٤-٩٦).

٤- تحظـى الأزمات والكوارث بتغطية واسعة في وسائل الإعلام باعتبارها من الأخبار السـلبية ، التي تحقق الانتشار لوسائل الإعلام وتلبي حاجة الناس إلى معرفة وحب الاستطلاع.

٥- يعـد المشتغلون بالعلاقات العامة أحد المصادر المهمة لتدفق الأخبار والمعلومات في وسائل الإعلام.

٦- تؤثر طريقة تعامل المشتغلين بالعلاقات العامة مع مندوبي وسائل الإعلام على طبيعة التغطية الإعلامية للأزمة سلباً وإيجاباً.

٧- تسـتقطب الأزمات اهتمام السياسيين وجماعات المصالح الخاصة ، الذين يحاولون استثمارها لمنافعهم الشخصية.

٨- لا يقف المردود السلبي لتأثير الأزمة عنـد حد منظمة بعينها ، بل قد يتجـاوز إلى التأثير على قطاع كامل في الاقتصاد أو البيئة (محمود يوسف، ٢٠٠٣:٨٦-٨٩) .

أهداف إدارة الأزمة :

١- توفـير القدرة العلمية على استقراء مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد ، والإمكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار.

٢- تحديد دور الأجهزة المعنية بتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها.

٣- توفير الإمكانات المادية للاستعداد والمواجهة وسرعة إعادة التعمير بأقل كلفة.

٤- الاستعداد لمواجهة الأزمة من خلال التنبؤ بالمشكلات، وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف، والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية، وتوفير نظم الاتصال الفعالة.

٥- التعامل الفوري مع الأحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها من خلال تحليل الموقف،ورسم السيناريوهات، وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص التهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها. (قدري عبدالمجيد، ٢٠٠٣B: ١١٩-١٢٠)

أنواع الأزمات المحتملة:

يقسم :كومبس" Coombs الأزمات إلى نوعين أساسيين: غير متعمدة ومتعمدة .

وتشمل الأزمات غير المتعمدة:

١- الزَّلات Fauxpas: وهي تصرفات غير مقصودة يسعى أحد الأطراف الخارجية إلى تحويلها إلى أزمة، وغالباً ما يتصف هذا النوع من الأزمات بالغموض وعدم اليقين.

٢- الحوادث Accidents: وهي تقع نتيجة أخطاء بشرية مثل الإهمال وعدم الاهتمام بجودة المنتج أو نتيجة أحداث طبيعية قدرية.

أما الأزمات المتعمدة .. فيمكن تقسيمها إلى نوعين:

١- التجاوزات: وهي أزمات تنتج عن تصرفات متعمدة من جانب بعض المسئولين بالمنظمة ، من خلال سوء التقدير أو تجاوز حدود الاختصاصات مما ينتج عنه حدوث أضرار للمنظمة وجمهورها العام.

٢- الإرهـــاب Terrorism: وهي أفعال متعمدة لتخريب نشاط المنظمة وسمعتها لدى الجماهير ، تنتج عن أطراف خارجية من المنافسين أو الأعداء. (Coombs, 1995: 455)

كذلك يقسم "ليربنجر" Lerbinger أنواع الأزمات وفق مسبباتها على النحو التالي:

١- أزمات قدرية: مثل الفيضانات والزلزال والبراكين.

٢- أزمات تكنولوجية: تنشأ عن مخاطر استخدام وسائل تكنولوجية حديثة.

٣- أزمات المنافسة: عندما تواجه المنظمة جماعة تهاجمها وتنتقد تصرفاتها.

٤- أزمات إرهابية: مثل وضع ملوثات أو سموم أو أعمال عدوانية.

٥- أزمـــات الربحية: من خلال الرغبة في التوسع وفتح الأسواق على حساب الاهتمام بالجودة والإتقان.

٦- أزمات الخداع: عندما تتعمد المنظمة خداع جهة معينة أو جمهور محدد.

٧- أزمـــات إداريـــة: تنـــتج عن الإهمال وسوء التشغيل وضعف الرقابة (عثمان محمد العربي، ١٩٩٩: ١١٢-١١٣)، (Learbinger, 1997: 23) .

دورة حياة الأزمة The Crisis Life-Cycle:

يشـــير تحلـــيل الأزمـــات المختلفة إلى تشابه كبير مع النموذج البيولوجي في دورة الحـــياة، حيـــث يمـــر الكائن الحي بمراحل مختلفة من الميلاد ثم مرحلة النمو، والنضج، وصولاً إلى مرحلة الانحدار والموت، ويمكن أن نستخدم دورة حياة الأزمة لتعبر عن كل مرحلة من مراحل دورة الحياة.

فحين تظهر بوادر الأزمة أو ميلادها يمكن أن تتدخل فنون الإدارة لتحول دون أن تصـــل الأزمة إلى مرحلة النمو والنضوج ، وفي هذه الحالة تستطيع الإدارة الرشيدة أن تقـــتل الأزمـــة في مهدها، وقد تنجح الإدارة الجيدة في تجنب الأزمة ، قبل أن تولد بما يمكن أن نطلق عليه "إجهاض الأزمة" Crisis abortion.

وحين تتجاهل الإدارة معالجة الأزمة في مهدها ، تكون الظروف مهيأة لميلاد الأزمة ونموها ووصولها إلى مرحلة النضج ، التي تشكّل تهديداً كبيراً لسمعة المنظمة.

وإذا استطاعت المنظمات التصدي للمشكلات قبل أن تستفحل وتنمو وتتحول إلى أزمـــات .. فإنها سوف تتجنب التغطية البغيضة Unsavory التي تقدمها وسائل الإعلام نتـــيجة نقص المعلومات وزيادة الغموض . كذلك يجب أن تدرك أن بعض الأزمـــات لا يمكن تجنبها واحتواؤها في مهدها. (Gonzalez-Ferrero, & Pratt 1995: 25) .

ويرى محمد محمد الشافعي أن دورة حياة الأزمة تمر بثلاث مراحل:

١- ماقـــبل وقـــوع الأزمة: وهو ما يعرف باستشعار الأزمة واتخاذ الإجراءات الوقائية Proactive حتى يمكن تلافيها.

٢- مواجهـــة الأزمة حال وقوعها : من خـــلال اتخاذ الإجراءات التي تحـــد من الآثار الضارة، والعمل على تضييق نطاقها.

٣- إجـــراءات مـــا بعد الأزمة: من خلال دراسة وتقييم ماذا حدث؟ ولماذا؟ وكيف حدث؟ ورسم سبل عدم تكرار أزمات مشابهة (محمد محمد الشافعي، ٢٠٠١: ١٠ -١١) .

كذلك يتفق "جون بيرش" John Birch مع الرأي السابق بتقسيم دورة حياة الأزمة إلى ثـــلاث مـــراحل ، ويرى أن هذه المراحل الأساسية لم تتغير منذ عام ١٩٨٢ ولكن الـــتطور الســـريع في تكنولوجيا الاتصال هو الذي أدى إلى إدخال وسائل جديدة عند التطبـــيق ؛ حيث أدى انتشار القنوات الفضائية، وقواعد البيانات، وشبكات المعلومات مـــثل شبكة الإنترنت بما تحققه من تدفق سريع للأخبار والمعلومات ، وما تنطوي عليه بعـــض هـــذه الأخـــبار من معلومات خاطئة أو غير دقيقة عن المنظمة تنشرها وسائل الإعـــلام على نطاق واسع ؛ لذلك لابد أن تحرص المنظمات على مراقبة هذه الوسائل الجديـــدة الواســـعة الانتشار أن تعمل على إقامة روابط إيجابية معها من خلال إمدادها بالمعلومات الدقيقة أولاً بأول..

ويطرح "بيرش" القواعد الأساسية لمعالجة مراحل الأزمة على النحو التالي :

أولاً: مرحلة ماقبل الأزمة Pre-Crisis

١- رسم خطة الاتصال لاحتمالات الأزمة.
٢- التدريب على تنفيذ الخطة من خلال محاكاة مواقف الأزمة.
٣- إقامـــة ودعـــم العلاقات الإيجابية مع الحلفاء الحاليين والمحتملين والعمل على تحييد الخصوم والمنافسين.
٤- بناء سمعة جيدة للمنظمة.

ثانياً: مرحلة الأزمة Crisis :

١- تعرف المشكلة وتحديد أبعادها بدقة.
٢- السيطرة على الإجراءات والرسائل الاتصالية (البيانات).
٣- تفصيل الخطة الموضوعة من قبل بعد تعديلها لمواكبة الظروف الراهنة.
٤- سرعة الاستجابة لمتطلبات الجماهير وتلبية حاجتها للمعرفة.
٥- إقامـــة روابـــط اتصال قوية مع مندوبي وسائل الاتصال ، مع التركيز على الحقائق المؤكدة فقط.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة :

١- الاستمرار في إقامة العلاقات الجيدة مع وسائل الإعلام والجماهير.
٢- اتخاذ الإجراءات العلاجية Reactive لضمان عدم تكرار الأزمة والحد من أضرارها.
٣- إعادة بناء سمعة المنظمة على النحو المرغوب (Brich, 1994: 31-34)

ويذهـــب بعض الباحثين إلى أن دورة حياة الأزمة تمر بخمس مراحل رئيسية ، على النحو التالي:

١- مرحلة إشارات الإنذار Signal Detection:

غالباً ما يسبق الأزمة بعض علامات الإنذار المبكرة التي تنبئ باحتمال نشوب أزمة، وعـــادة ما تحدث الأزمات نتيجة عدم الانتباه لتلك الإشارات من جانب المنظة (رجب عبدالحميد السيد، ١٩٩٩: ٤١).

وعـــادة ما يسود المنظمات القابلة لحدوث أزمات ثقافة تنظيمية سلبية تجاه جهود إدارة الأزمات، حيث تعمل على تجاهل إشارات التحذير، وأحياناً تعمل على إسكاتها، بـــل ومعاقبة من ينذر بتلك التحذيرات .. فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون وغـــير قـــابلين للتعرض للأزمات. أما المنظمات المستعدة للأزمات فيتوافر لها حساسية الـــتقاط تلك الإشارات والتفاعل معها . ومن الملاحظ أن الإشارات التحذيرية تختلف باخـــتلاف نـــوع الأزمة، فمثلاً المطالب المالية للعمال قد تكون إشارة تحذيرية لوقوع اضطرابات .. كذلك قد تكون زيادة أعطال بعض الأجهزة مؤشراً على فشل المعدات وإمكانية وقوع حوادث أو كوارث (منى صلاح الدين، ١٩٩٨: ٧٢) .

٢- مرحلة الاستعداد والوقاية Preparation/ Prevention

تعتمد هذه المرحلة على رسم سيناريوهات مختلفة لمواجهة الأزمات المحتملة، وكيفية التعامل معها، والحد من مخاطرها بأقصى سرعة لمنع تفاقمها.

٣- مرحلة احتواء الأضرار Reactive:

وهي مرحلة حدوث الأزمة حيث يتم مراجعة الخطط الوقائية المعدة سلفاً وإدخال الـــتعديلات علـــيها في ضـــوء الموقف الفعلي للأزمة، وحجم التأثيرات الناتجة عنها، وتتضمن هذه المرحلة العمل على إصلاح التلفيات واستعادة النشاط (منى صلاح الدين، ١٩٩٨: ٧٣) .

٤- مرحلة استعادة النشاط Recovery:

تشـــتمل على إعداد وتنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة، ومحاولة ترميم ما حدث، ويجب أن يستمر الاهتمام بالقيام بالأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة وتحافظ على صورتها الذهنية.

٥- مرحلة استيعاب الدروس المستفادة Learning:

وتتضـــمن رصد وتقييم حصيلة الخبرات التي اكتسبتها المنظمة نتيجة وقوع الأزمة وكيفية التعامل معها (قدري عبدالمجيد، ٢٠٠٣ B: ١٥٦-١٥٨) .

نموذج المراحل الأربع لدورة حياة الأزمة A four phase model:

طـــرح كـــل من "جونز اليس هيريرو وبرات" Gonzalez – Herrero, & Pratt نموذجـــاً متكاملاً لشرح دورة حياة الأزمة . ويفترض هذا النموذج أن معظم الأزمات يســبقها إشـــارات مــبكرة تشير الى مشكلات محتملة، ويرى الباحثان أن الإحساس بالمشكلات المحتملة هو الخطوة الأولى لتجنب وقوع الأزمة.

وينطلق هذا النموذج المتكامل من ثلاثة مبادئ:

١- إدارة القضايا Issues Management.

٢- التخطيط لمنع الأزمة Planning/ Prevention.

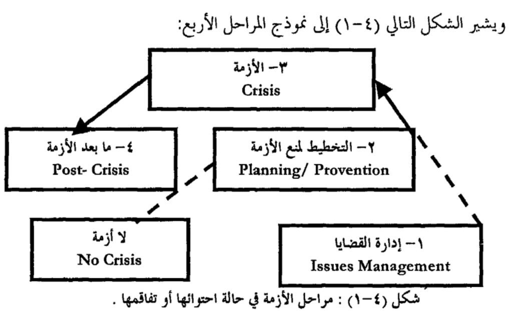
٣- الإنجاز أو انحسار الأزمة Implementation.

ويعتمد كل مبدأ من المبادئ السابقة على افتراضية:

١- أن لكل أزمة دورة حياة تتأثر بها Life-Cycle.

٢- أن أفضـــل وسيلة لتجنب التغطية الإعلامية السلبية هو العمل على "تعزيز السمعة" Reputation-Enhancing مــن خلال الحرص على ممارسة أنشطة تدعم المسئولية الاجتماعية للمنظمة.

ويشير الشكل التالي (٤-١) إلى نموذج المراحل الأربع:



شكل (٤-١) : مراحل الأزمة في حالة احتوائها أو تفاقمها .

وسوف نعرض لدور الاتصال في كل مرحلة من المراحل الأربع على النحو التالي:

المرحلة الأولى – إدارة القضايا Issues Management:

تعد مرحلة إدارة القضايا بمثابة الوقاية من حدوث الأزمة ، وفي هذه المرحلة يكون دور اتصالات الأزمة على النحو التالي:

١- مراقبة البيئة والبحث في الأفكار السائدة والاتجاهات المتعلقة بقضايا المنظمة، خاصة القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثير ملحوظ في المستقبل القريب.

٢- تجميع معلومات عن القضايا التي يحتمل أن تسبب إزعاجاً أو قلقاً للمنظمة وتقييم هذه المعلومات ، ومدى ارتباطها بسمعة المنظمة.

٣- تطوير استراتيجية اتصال تستهدف منع حدوث الأزمة أو إعادة توجيه القضايا ، على النحو المرغوب من جانب المنظمة وجماهيرها.

المرحلة الثانية – التخطيط لمنع الأزمة Planning/ Prevention:

في هذه المرحلة يتم استخدام المعلومات المرتبطة بمراقبة قضايا البيئة المحيطة، وإقامة نظم اتصال داخلية فعالة، كما يتم تسخيرموارد المنظمة لكبح مصادر التهديد ومحاولة التحكم في مسار القضية ومنع تفاقمها وتحولها إلى أزمة وهو ما يعرف "بالمنع" Prevention، وفي هذه المرحلة يتخطى التعامل مع القضية حدود مرحلة إدارة القضايا، حيث تستشعر المنظمة بزوغ أزمة قادمة تتطلب تقييم المعلومات المتاحة ووضع نظم التحذير لمراقبة تطور القضية.

وتعد مرحلة التخطيط لمنع الأزمة هي نقطة البداية الحقيقية في إدارة الأزمة، وبالتالي يكون الوقت مناسباً لاتخاذ الإجراءات التالية:

١- وضع سياسة وقائية لأبعاد القضية Proactive.

٢- إعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناها المتعددة Multiple constituencies.

٣- إعداد خطط عامة وبرامج تفصيلية.

٤- تحديد الأعضاء المحتملين لفريق إدارة الأزمة.

٥- تحديد ممثلي المنظمة للتعامل مع وسائل الإعلام.

٦- تصـــميم وإقرار الرسائل الاتصالية والجماهير المستهدفة ووسائل الإعلام التي يمكن استخدامها في إنجاز خطة اتصالات الأزمة.

وفي مرحلة التخطيط لمنع الأزمة لابد من تحديد:

١- أبعاد المشكلة .

٢- درجة السيطرة التي تملكها المنظمة على الموقف.

٣- إيجـــاد بدائـــل يمكن للمنظمة أن تختار من بينها عند تطوير خطة متخصصة لإدارة الأزمة.

وتقـــوم البحوث العلمية بدور مهم في تحديد اتجاهات الجماهير العامة والمتخصصة، ويؤدي اكتساب المعرفة بهذه الاتجاهات إلى تطوير ردود الأفعال المناسبة، وملاءمة خطة اتصالات الأزمة للأحداث.

وإذا اســـتطاعت المـــنظمة إدارة القضية بفاعلية أثناء هذه المرحلة يمكن أن تتجنب وقـــوع الأزمـــة، وبالـــتالي تصل إلى نقطة اللاأزمة No-Crisis point، أو على الأقل تستطيع تخفيض النتائج السلبية في حالة وقوع الأزمة إلى أدنى درجة ممكنة.

المرحلة الثالثة – الأزمة The Crisis:

عندما تصـــل الأزمة إلى هـــذه المرحلة تكـــون قد فقـــدت كل عناصـــر الوقاية Proactive ، وتـــتحول الاســـتجابة للأزمـــة مـــن النمط الوقائي إلى النمط العلاجي Reacting من خلال استخدام الأساليب التي تقلل من قدر الدمار والتأثيرات السلبية.

ووفق هذا النموذج ، تتطلب المرحلة الثالثة اتباع ما يلي:

١- تقييم استجابة المنظمة للأزمة.

٢- محاولة تقليل حدة النشر السلبي الضار بمكونات المنظمة.

٣- إعـــداد وتنفـــيذ الرسائل المناسبة (البيانات) التي تبرر ما حدث، والسعي للحصول على تأييد طرف ثالث Third Party من الخبراء، وإنجاز خطط الاتصالات الداخلية والخارجية.

المرحلة الرابعة – ما بعد الأزمة The Post-Crisis:

إذا لم تكـــن الأزمـــة مدمـــرة تماماً، فلابد أن يعقبها مرحلة "ما بعد الأزمة" وهي المرحلة التي تسعى خلالها المنظمة إلى إعادة بناء السمعة Rebuild Reputation والتأهب لاســتعادة أيـــام التألق Glorious Days وتحرص المنظمة في هذه المرحلة على إتباع ما يلي:

١- الاستمرار في جذب اهتمام الجماهير نحو أنشطة المنظمة.

٢- الاستمرار في مراقبة تداعيات الأزمة حتى تقل حدتها وتتلاشى.

٣- الاســتمرار في تــزويد وســائل الإعلام بالمعلومات حول الإجراءات التي تتخذها المنظمة لإعادة البناء وكسب ثقة هذه الوسائل.

٤- إعـــادة تقييم خطة إدارة الأزمة وكيفية استجابة الإدارة والعاملين بالمنظمة لموقف الأزمة.

٥- رصد ردود الأفعال الرسمية والشعبية واتجاهات الحلفاء والمنافسين للاستفادة منها في تجنب أزمات مستقبلية.

٦- تطوير استراتيجية اتصال طويلة الأمد لتقليص الدمار الناتج عن الأزمة.

ولابد أن ندرك أن نهاية إحدى الأزمات عادة ما يكون بداية أزمة جديدة في عملية مستمرة Process تبدأ من إدارة القضايا، ثم التخطيط لمنع الأزمة (Gonzalez-Herrero, & Pratt, 1995: 26-29).

وهكـــذا .. فإن إدارة الأزمة Crisis Management في المنظور الإعلامي تعني إدارة السمعة Crisis Reputation ، وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة.

وســـوف نســـتعرض في الفصول القادمة دور الاتصال في كل مرحلة من مراحل الأزمة على نحو تفصيلي.

الفصل الخامس

إدارة القضايا ومواجهة الضغوط

تمثل إدارة القضايا المرحلة الأولى في دورة حياة الأزمة، وهي تستهدف رصد القضايا المرتبطة بأنشطة المنظمة ومحاولة تحجيم المشكلات قبل تفاقمها وتحولها إلى أزمة، وتعد إدارة القضايا ذات طبيعة وقائية لكونها تسعى إلى تعرف المشكلات المحتملة وحجب تأثيراتها السلبية على المنظمة.

ويتضمن هذا الفصل ثلاثة أجزاء رئيسية: يتناول الجزء الأول التعريف بإدارة القضايا، وأهدافها، وعوامل نجاح المنظمة في إدارتها، وعناصر برنامج إدارة القضايا،ودور القائم بالاتصال في معالجة القضايا، وأخيراً أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة القضايا وإدارة الأزمات.

وحيث إن إدارة القضايا تنطوي على مدى النجاح في مواجهة الضغوط .. فإن الجزء الثاني من الفصل يتضمن عوامل التكيف مع مواجهة الضغوط ، وتشمل هذه العوامل: المكونات التي تنطوي عليها الأزمة، والمهارات المطلوبة لإدارة الأزمة من جانب العاملين بالمنظمة، ومدى قدرة المنظمة على التكيف مع ظروف التغيير التي تفرضها الأزمة، ورصد استجابة الأفراد لهذا التغيير، وأنواع الاستجابات لموقف الأزمة، وكيف تعد المنظمة كوادرها البشرية للاستجابة لضغوط الأزمة، وإدراك المواقف التي تصبح فيها الاستجابة للأزمة غير طبيعية، وأخيراً الإجراءات التي يمكن أن تتبعها المنظمة لمواجهة الضغوط.

ويتناول الجزء الثالث من هذا الفصل أهمية جماعات الضغط ومدى تأثيراتها السلبية على أنشطة المنظمات، من خلال طرح مفهوم جماعات الضغط، وأهمية رصد موقف

هــذه الجماعات حيال المنظمة، والأساليب التي تستخدمها تلك الجماعات في الهجوم على المنظمة ، وكيف تواجه المنظمة أسانيد جماعات الضغط.

التعريف بإدراك القضايا :

إدارة القضايا عبارة عن شبكة ذكاء غير رسمية، وتضم هذه الإدارة : رؤساء أقسام المــنظمة، وبعــض السياسيين، والبرلمانيين،والإعلاميين، والأكاديميين المرتبطين بأنشطة المــنظمة، وتجــتمع هــذه الإدارة على فترات دورية بهدف التحذير المبكر للتهديدات المحــتملة التي تواجه المنظمة، وتناقش هذه الإدارة أهم القضايا المتعلقة بالنشاط بشكل منــتظم للوصول إلى حلول واقعية أو قابلة للتنفيذ، ويتم الترويج لها من خلال وسائل الإعلام (Bland, 1998: 171).

وتسعى إدارة القضايا Managing Issues إلى رصد القضايا المرتبطة بالمنظمة خلال تطورهـــا Emerging Issues وتحديد أساليب التعامل معها بما يعود بالنفع على مصالح المنظمة، ويتم ذلك من خلال تحليل هذه القضايا، وتحديد أولويات الاهتمام بعناصرها، واختيار البدائل القابلة للتنفيذ، ووضع البرامج وتقييم فعاليتها. (Chase, W. H., 1977: 25-26).

وتستهدف إدارة القضايا:

١- التعرف المبكر على طبيعة القضايا ، التي يمكن أن يكون لها تأثير على المنطقة.

٢- إدارة القضايا بالشكل الذي يقلل من تأثيراتها السلبية على المنظمة. (Baskin, et al, 1997: 81).

وتعــد إدارة القضايا ذات طبيعة وقائية Proactive بينما تكون إدارة الأزمات ذات طبــيعة علاجــية Reactive، وقد أصبحت إدارة القضايا جزءاً لا يتجزأ من العلاقات العامــة الاســتراتيجية، ويمكن تفسير إدارة القضايا بكونها "وقائية" لكونها تسعى إلى تعرف التغيرات المحتملة وحجب تأثيراتها السلبية على المنظمة.

وقد وضع عديد من الباحثين تعريفات لإدارة القضايا إلا أن معظم هذه التعريفات تصب في نقطة واحدة ، هي التحسب والتخطيط للقضايا الصاعدة ، والعمل على تكييف المنظمة لها أو الإسهام في تشكيل هذه القضايا بما يعود بالنفع على المنظمة. (عثمان محمد العربي، ١٩٩٩: ١٠٧-١٠٨) .

كذلك .. فإن إدارة القضايا عبارة عن تنظيم خبرة المنظمة لإعطائها القدرة على المساهمة بكفاءة في صياغة قرارات القضايا الهامة التي لها تأثيرحرج على عملياتها. كما أن إدارة القضايا ليست تنبؤًا بالمستقبل بقدر ما هي حكم واقعي يختص بالعوامل الخارجية الحرجة ، التي يمكن أن تؤثر على نجاح المنظمة، وفي هذا قدر من الاعتراف بالدور الذي يمكن أن تمارسه إدارة القضايا في مساعدة المنظمات عند التعامل مع الأزمات، ولكنها تعمل على تركيز الانتباه فيما وراء المجال العادي، وتحديد التأثير الحرج للقضايا والأحداث ، وكيف يمكن أن تتطور ــ في حالة إهمالها ــ إلى أزمات (منى صلاح الدين، ١٩٩٨: ١١٧-١١٨) .

وتهدف إدارة القضايا إلى الإسهام في السياسة العامة للمنظمة والتعرف المبكر على المتغيرات المتوقعة سواء كانت تقنية أو اقتصادية أو قانونية أو أمنية بما يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع (قدري عبدالمجيد، ٢٠٠٣ B: ١٣٠) .

وتحظى القضايا ــ مثلها مثل الأزمات ــ بتغطية كبيرة واهتمام من جانب وسائل الإعلام، وتؤثر المعالجة الإعلامية لأية قضية على الإجراءات والجهود التي تقوم بها المنظمة نحو إدارة هذه القضية ؛ حتى لا تتفاقم وتتحول إلى أزمة.

ولكل وسيلة إعلامية طبيعتها الخاصة في متابعة القضية، فمثلاً تتسم التغطية التليفزيونية بالسرعة والعاطفة التي تفرضها طبيعة الصورة التليفزيونية وتستوجب سرعة رد الفعل من جانب المنظمة، وإعداد التليفزيون بالمواد المصورة التي تعكس الجوانب الإيجابية لجهود المنظمة.

أما الصحافة فهي تغطي مجالاً واسعاً من الموضوعات ، ويغلب على تغطيتها الاهتمام بالعمق والتفاصيل الدقيقة، فضلاً عن تعدد مصادرها التي قد يكون من بينها

مصـــادر غـــير دقيقة أو معادية، وهو ما يؤثر بالطبع على جهود المنظمة في مجال إدارة القضـــية. ولذلك يجب أن يتمتع القائم بالاتصال في المنظمة بالخبرة اللازمة عند التعامل مـــع وسائل الإعلام مع إدراك مزايا كل وسيلة عند معالجة القضايا (قدري عبدالمجيد، ٢٠٠٣ B: ١٣٦) .

عوامل نجاح المنظمة في إدارة القضايا:

١- الاكتشاف المبكر للمشكلات في التوقيت المناسب.

٢- تحليل أسباب المشكلة وأبعادها وآثارها الحالية والمحتملة.

٣- تقييم المشكلات عند تطورها وتحولها إلى قضايا لها صفة الاستمرار.

٤- وضع البرامج التي تتيح الاتصال الفعال مع الجماهير.

٥- التقييم المستمر للجهود التي تتم في معالجة القضايا.

عناصر برنامج إدارة القضايا:

٦- تحديد القضايا واتجاهات الجمهور بشأنها.

٧- تقييم الآثار المحتملة وتحديد الأولويات.

٨- تحديد موقف المنظمة من القضايا المطروحة.

٩- تصميم خطط الاتصالات اللازمة للتعامل مع القضايا.

١٠- تنفيذ تلك الخطط.

١١- التقييم المستمر لما يتم تنفيذه.

دور القائم بالاتصال في معالجة القضايا:

١- التعرف المستمر على دوافع واحتياجات جماهير المنظمة، وتحليل تلك الاحتياجات، وبناء خطط الاتصال المناسبة لذلك.

٢- الاهتمام الكامل بمدركات الجمهور وتبني قضاياه لاكتساب المصداقية وتحقيق فعالية الاتصال.

٣- إبداء التفهم والرغبة في المشاركة لتحقيق أهداف جماهير المنظمة.

٤- العمـــل عـــلى الوصـــول لحلول مقبولة وقابلة للتطبيق لما يلبي رغبات واحتياجات الجماهير.

٥- المـــتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام، وتقييم ما يتم نشره فيما يتعلق بمجال نشاط المنظمة، ورصد اتجاهات المعالجة الإعلامية لكل وسيلة تمهيداً لإعداد الرسائل المناسبة التي تضمن صيانة الصورة الذهنية للمنظمة.

٦- رصد القضايا الجديدة والتنبؤ بتوجهات وسائل الإعلام حيالها.

٧- إقامة روابط إيجابية وفعالة مع مندوبي وسائل الإعلام ، واكتساب ثقتهم وإقناعهم بوجهـــة نظـــر المـــنظمة ودورها في خدمة الجماهير والمجتمع وتوفير كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالقضية لمندوبي وسائل الإعلام.

٨- الاهتمام المستمر بإبراز الجانب الإنساني للمنظمة.

٩- توفـــير المعلومـــات الكاملة عن القضايا الطارئة واستباق المصادر الأخرى في إمداد وسائل الإعلام بها (Harrison, S., 1997: 17-28) .

١٠- الالتزام بالوضوح والصراحة عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام وعدم حجب المعلومات ذات الصلة.

١١- عـــدم إهمـــال المعالجات السلبية لما تنشره بعض وسائل الإعلام، والسعي لإقناع مســـئولي هـــذه الوســـائل بوجهـــة نظر المنظمة، والرد على كافة الانتقادات والإدعاءات (Lesly, P., 1998: 28-30) .

أوجه التشابه بين إدارة القضايا وإدارة الأزمات The Similarities:

معظـــم المـــبادئ والقواعـــد التي تنطبق على إدارة الأزمة تنطبق أيضاً على إدارة القضـــايا، حيث إن الارتباط بين القضية والأزمة شديداً للدرجة التي تسمح لكل منها بـــأن يتلاشـــى في الآخر، فمثلاً حين تسلط جماعات الضغط أو وسائل الإعلام الضوء على موضوع مثل "حماية البيئة . وقد يتحول هذا الموضوع ليصبح قضية عامة Public Issue، وقـــد تـــنطوي هـــذه القضية على تهديد يمس كيان المنظمة وربما مجموعة من الصـــناعات وبالـــتالي تتحول القضية إلى أزمة. لذلك يتم التعامل مع القضية أو الأزمة

بشـــكل مشـــابه، وبـــنفس الكوادر البشرية. فكل من إدارة القضايا وإدارة الأزمات تستخدم أساليب العلاقات العامة لحماية السمعة وتجنب التأثيرات الخارجية السلبية ــ لذلك إذا طبقنا قوائم الإرشادات Checklists المرتبطة بإدارة الأزمة على إدارة القضايا سوف نلاحظ وجود قوائم إرشادية متشابهة، ويمكن رصد جوانب التشابه بينهما فيما يلي:

١- الإعداد للقضية Preparation:

يتم الإعداد للقضية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما نوع القضايا التي تدهمنا؟
- ما الجماهير المستهدفة؟
- كيف يمكن الاتصال بالجماهير المستهدفة؟
- ما نوعية الرسائل الإعلامية المناسبة لفئات الجمهور؟
- ما الموارد والإمكانيات الخاصة بالمنظمة؟
- هل تم تدريب المتحدثين الرسميين؟
- هل بنينا الجسور مع الجماهر؟

٢- المعالجة الإعلامية للقضية Handling:

- تحديد الموقف بدقة.
- اختيار البيان المناسب وفريق الاتصالات.
- إقرار الاستراتيجية والخطة الاتصالية.
- تعرف الجماهير المستهدفة وكيفية الوصول إليها.
- تحديد الاستمالات العاطفية والمنطقية المستخدمة في الرسائل الإعلامية.
- السيطرة على تدفق المعلومات (مركزية مصادر المعلومات).
- استيعاب ما يدركه الجمهور.
- تدفق المعلومات.

- بث الطمأنينة.
- مقاومة الازدواجية وتضارب المعلومات.
- المرونة عند التعامل مع المواقف الطارئة.
- التفكير على المدى الطويل.

٣- يضم فريق إدارة القضايا التخصصات المهنية نفسها لفريق إدارة الأزمات وإن كـــان عدد الأفراد أقل من فريق إدارة الأزمة. وأكثر مرونة وحرصاً على الوقوف على أرضية صلبة نابعة من الفهم الكامل لمدركات الجماهير. (Bland, 1998: 176-177)

أوجه الاختلاف بين إدارة القضايا وإدارة الأزمات The Differences:

عـــلى الرغم من أوجه التشابه بين إدارة القضايا وإدارة الأزمات إلا أن هناك فروقًا عديدة ينبغي مراعاتها عند التخطيط والمعالجة لإدارة القضية أو الأزمة ويمكن رصد أهم الفروق بينهما على النحو التالي:

١- المدى الزمني Time Scale:

يمكـــن تعـــريف الأزمة بأنها عبارة عن "قضية عاجلة" A Crisis is an issue in a hurry وكذلك يمكن القول بأن "القضية بنت الأزمة" Issue is an infant crisis ؛ فكل مـــنهما يعـــبر عن نوع ما من "تهديد السمعة" Reputation threat ولكن عادة ما يتم ذلـــك عـــبر فترات زمنية مختلفة، فعلى خلاف الأزمة يكون هناك وقت طويل نسبياً لـــتدارك المشـــكلات والتحذير المبكر وإعداد الاستجابات الملائمة قبل تطور القضية وتحولهـــا إلى أزمـــة، وكذلـــك يكـــون هـــناك وقت لعقد جلسات المناقشات الحرة Brainstorming وإعـــداد برامج متخصصة لمعالجة جوانب القضية، واختيار الأشخاص بدقـــة، وإجراءات التدريب والتخطيط وخلافه. والخلاصة أن إدارة القضية عبارة عن نظام للإنذار المبكر Early warning إذا لم يتم مراعـــاته في الوقت المناســـب يمكن أن تتحول القضية إلى أزمة.

٢- المراقبة Monitoring:

تـــبدو مراقبة البيئة المرتبطة بنشاط المنظمة إحدى المناطق البسيطة نظريًّا ، ولكنها مخـــتلفة تماماً عند الممارسة، حيث لا يوجد في المنظمات وكالة خاصة، أو إدارة داخلية كبيرة بالقدر الذي يسمح لها بتعرف بزوغ أية قضية وتحليل ما تنطوي عليه. ومع ذلك يمكن تطوير نظام للرقابة Monitoring system يقوم برصد وتحليل ما يلي:

(أ) المتابعة الدقيقة لما تنشره وسائل الإعلام وله صلة بنشاط المنظمة.

(ب) إقامـــة شبكات غير رسمية من الأفراد والمنظمات التي تمارس نفس النشاط ويكون لديهم القدرة على التقاط علامات الإنذار مبكراً.

(جـــ) مراقبة نتائج البحوث العلمية ذات الصلة بنشاط المنظمة والتي تجريها الجماعات ومراكـــز الـــبحوث وبعض الشركات المتخصصة، وغالباً ما تكون بحوث غير واسعة الانتشار الجماهيري ، إلا إذا استغلها أحد الأشخاص أو إحدى جماعات الضغط لتكون بداية الحملة على نشاط المنظمة.

(د) تعرف أعضاء البرلمان المهتمين بنشاط المنظمة وإقامة روابط جيدة معهم.

(هـــ) إقامة علاقات جيدة مع الصحفيين والإعلاميين المهتمين بنشاط المنظمة.

(و) إقامة علاقات جيدة مع المهتمين بنشاط المنظمة من غير العاملين بوسائل الإعلام وتبادل المعلومات معهم حول طبيعة النشاط وتطوره.

(ز) إقامـــة حوار مع المنافسين والأعداء أحياناً لتعرف أسانيدهم وعرض وجهة نظر المـــنظمة للرد على تلك الأسانيد، وبغض النظر عن مدى الاتفاق أو الاختلاف معهم ستتكون لدى المنظمة رؤية واضحة بشأن التهديدات المحتملة.

(ح) الاتصال الدائم مع كافة العاملين بالمنظمة وجماهيرها الداخلية لتعرف مشكلاتهم ورؤاهم بصدد نشاط المنظمة.

٣- العلاقات الحكومية Government Relations:

مـــن المهم أن تقيم المنظمات علاقات وثيقة مع بعض المسئولين، الحكوميين الذين لديهم القدرة على معرفة القضايا المثارة على مستوى السياسات الحكومية والعمل على كسب تأييد الحكومة لنشاط وإنجازات المنظمة.

٤- الحلفاء في مجال النشاط Industry Implications:

معظـــم الأزمات تؤثر في شركة أو منظمة واحدة فقط ، في حين تؤثر القضية على كافـــة المـــنظمات المشـــتركة في ذات النشاط .. ولذلك من المهم أن تقيم المنظمات علاقات إيجابية مشتركة مع الاتحادات المهنية أو الغرف التجارية والصناعية للعمل على إيجاد حلول للقضايا ذات الاهتمام المشترك. (Bland, 1998: 171-175)

التكيف مع مواجهة الضغوط Handling the Stress:

هـــناك قول مأثور لمارتن لوثر كينج: "إن الاختبار الحقيقي لقوة الإنسان لا يمكن قياسه في لحظات الراحـــة ، وإنما في لحظات التحـــدي" وحيث إن الأزمة تعـــبر عن ما يدركه الناس وليس عن الواقع الحقيقي، فإن الضغط الفردي الناتج عن موقف الأزمة يعتمد إلى حد كبير على كيف يدرك الفرد هـــذه الأزمة؟ "فالطعام المستساغ لشخص مـــا قد يكون سمًّا زعافًا لشخص آخر". ولذلك حين نحـــاول تهيئة المنظمـــة لمواجهة الأزمـــة لابـــد أن نتأكد أن المديرين المسئولين يرون الأزمة باعتبارها "طعام مستساغ" يســـتطيعون مضغه وتحويله إلى فرصة Opportunity ، ومن الملاحظ وجود قدر ضئيل من البحوث والأدبيات المتاحة حول تحديد الجوانب السيكولوجية للأزمة، ويرجع ذلك أساســـاً إلى الـــتعامل مع الأزمة باعتبارها "استجابة علاجية سلبية للحدث Passive-reactive way أي اســـتجابة رد فعلية، في حين أننا كأفراد أو كمنظمات أكثر احتياجاً إلى الـــنظر إلى الأزمة بشكل أكثر إيجابية Proactive ، وبالتالي لا ينبغي أن ننتظر حتى تـــأتي إليـــنا المشـــكلة، وإنما لابد أن نذهب نحن إلى المشكلة من خلال حُسن الإعداد لمواجهتها، فالوقاية خير من العلاج.

وربما يكون السؤال الرئيسي الذي يفرض نفسه حين ندرس الأزمة هو لماذا تؤدي الأزمة إلى انهيار بعض الناس ، في حين يستطيع آخرون أن ينهضوا من جديد ويستفيدون من آثار الأزمة؟

ولعل الخبرات الناتجة عن مواجهة الضغوط هي التي تؤدي إلى القوة بدلاً من الضعف، وحيث إن الأزمة بطبيعتها تعبر عن أقصى درجات الضغوط، فإنها تعد المصدر الرئيسي لأعظم الاستجابات والتحدي.

ولكي نساعد فريق إدارة الأزمة على التغلب عليها Cope بنجاح وكفاءة، فلابد من التأكيد أن الأزمة - على الرغم من كونها تأتي من الخارج Outside - إلا أن طريقة استجاباتنا وإدارتنا لها تنبع من الداخل وتكون تحت سيطرتنا Under our own control إذا ما تعلمنا كيف نتعامل مع الأزمة، وكيف نستجيب لمواقف الضغوط (Bland, 1998: 143-144).

وحيث إن إدارة الأزمة تفرض عديدًا من التحديات Challenges لاتخاذ قرارات سريعة ومؤثرة من جانب فريق مواجهة الأزمة ، تنعكس في استجابات جيدة أو سيئة في أوقات عصيبة تسودها قلة المعلومات وتضاربها وسرعة التحولات الناتجة عن سخونة الحدث.

وسوف نستعرض في الجزء التالي من هذا الفصل لبعض المتغيرات التي ربما تساعد فريق اتصالات الأزمة على التكيف مع الضغوط الناتجة عن موقف الأزمة وتشمل ما يلي:

١- المكونات التي تنطوي عليها الأزمة.

٢- المهارات الأساسية المطلوبة لإدارة الأزمة.

٣- مدى مواكبة المنظمة لأنواع التغيير الناتج عن الأزمة.

٤- استجابة الفرد للتغير.

٥- أنواع الاستجابات لموقف الأزمة.

٦- الإعداد لاستجابات الضغوط عند الأزمة.

٧- إدراك متى تصبح الاستجابات غير طبيعية.

٨- إجراءات المنظمة لمواجهة الضغوط.

أولاً : المكونات التي تنطوي عليها الأزمة

The existential component of crisis:

تؤثـــر الأزمة على الأفراد في إطار ما هو متوقع منهم أن يفعلوه ، وأيضاً الطـــريقة التي تصنع مشاعرهم. وقد ميز العلمـــاء بين نوعين من الموت الذي ينتج عن الأزمات هما الموت الفســـيولوجي "المادي" Physical death ، والموت السيكولوجي "النفسي" Psychological death حيث ينشطر البناء الداخلي للخبرة الفردية ويتحطم أو يتعرض للتحدي بطريقة جارحة Challenged in traumatic way، وكل نوع منها يتطلب من الأفراد المقاومة بكل قوة، والأزمات الصناعية يمكن أن تؤدي إلى النوعين السابقين من الموت، ولكن تركيزنا في هذا الفصل ينصب على الموت النفسي، وبالطبع ليست جميع الأزمات تؤدي إلى الموت النفسي،ولكن التهديد بالموت النفسي يكون كبيراً في مواقف الأزمات.

ولعـــل ضمان البقاء واستعادة الحيوية يتطلب مراعاة المكونات النفسية التي تنطوي عليها الأزمة ، وتشمل:

١ - الحساس بالمشاعر الشخصية Sense of personal feelings.

٢ - رؤية الذات ورؤية الآخرين Inner view of themselves and of the world.

٣- مفهوم الذات Self-concept.

٤ - تأكيد الذات Affirmation of self.

٥- القدرة على الفعل Ability to do.

٦- القدرة على الابتكار Ability to create.

٧- القدرة على تحقيق الذات Ability to be self-actualized.

٨- القدرة على الشعور بالحياة Ability to feel alive.

ومـــن الملاحـــظ أن الاســـتجابات الفردية للتحديات الناتجة عن الأزمات تكون "شخصية تماماً" Very personal، ولهذا يصعب التنبؤ بها تماماً، حيث يكون من الصعب الـــتحكم في المشاعر وقت الأزمة، ومع ذلك يبدو أن مواقف الأزمات تؤثر في مشاعر أساسية ، قد يواجهها الفرد على النحو التالي :

١- الإحساس باليقين بصدد قضايا خاصة وبصدد المستقبل.

٢- الإحساس بالكمال "الخلو من العيوب" Sense of perfection.

٣- الإحساس بالارتباط بالآخرين، وأن الفرد له مكان في هذا العالم.

٤- الإحساس بأن الفرد على صواب Righthood.

٥- الإحساس بالتحدي للمشاعر والقدرة (Pauchant, T. & Mitroff, 1992: 55-70) .

ثانياً: المهارات الأساسية المطلوبة لإدارة الأزمة:

What key skills and attributes are required to manage a crisis:

إن الإدارة الفعالـــة للأزمة لا تعتمد فقط على قائمة من الأدوات والآليات الواجب إنجازها في المنظمـــات ، وإنما على "حالة مزاجية عامة" General Mood تســـتوجب الاحتكام للعقل والمنطق وتحييد العواطف.

إن الجهود المطلوبة لإدارة فعالة للأزمة تتعدى مجرد الاهتمام الشخصي، وإنما ينبغي أن يضـــع مـــن يدير الأزمة نفسه في موقف الآخرين من مساهمين وجماهير وأن يدرك مدى تأثير الأزمة على حاجاتهم ومشاعرهم.

لذلك .. فإن المهارة الأساسية للتعامل مع الأزمة تكمن في القدرة على استكشاف الضـــغوط التي تقع على الآخرين وكيفية مواجهتها، والضغوط التي تقع على من يدير الأزمـــة في الوقـــت نفسه ، وتحتاج الضغوط إلى التعامل معها على جبهتين: الأولى أن جمـــيع العـــيون تقـــع على الحدث ؛ في حد ذاته، والثانية كيفية تعامل المنظمة مع هذا الحـــدث، أي كـــيف يواجه المسئولين بالمنظمة ضغوط الأزمة ولعل الجبهة الثانية هي

الأكـــثر أهمـــية في مجال دراستنا حيث ينبغي توافر بعض المهارات الخاصة بالاستجابة للأزمة من جانب أعضاء فريق إدارة الأزمة وتشمل:

١- صفاء الذهن وصناعة القرارات بشكل عقلاني منطقي.

٢- الأخذ في الاعتبار اهتمامات المساهمين والحلفاء على المدى الطويل وليس فقط على المدى القصير.

٣- مشاركة آخرين في عملية صناعة القرارات.

٤- الاتصال بوضوح Communicating clearly.

٥- تجنب اتخاذ الجانب الدفاعي Not being defensive.

٦- كن أميناً وقادراً على الاعتراف بأنك لا تعرف جميع الإجابات.

٧- حافظ على كونك المصدر الرئيسي للأخبار Keeping on top of the news.

٨- اجعل استجابتك سريعة، وتجنب الاستجابة بذعر أو بهلع Panic reaction.

٩- استخدام الموارد المتاحة للمنظمة على الوجه الأمثل.

١٠- القدرة على العمل تحت أقصى درجات ضغوط الوقت extreme time pressure.

١١- القدرة على إقامة صلات مع الآخرين، والعمل في إطار الفريق.

١٢- الحاجة إلى المرونة Flexible والتفكير الإبداعي Creative thinking.

١٣- القدرة على إدراك الضغوط التي تفرضها الأزمة على الذات وعلى الآخرين.

وعـــند اختيار فريق إدارة الأزمة ينبغي التأكد من توافر جميع المهارات السابقة في أعضـــاء الفريق، ومع ذلك سيكون من المهم جدًّا تدريب أعضاء الفريق على مهارات إدارة الأزمـــة بطـــريقة إيجابية Proactive way ؛ لزيادة قدرتهم على استيعاب هـــذه المهارات وتطويرها في إطار بيئة التدريب. (Bland, 1998: 146-147)

ثالثاً: مدى مواكبة المنظمة لأنواع التغيير الناتج عن الأزمة:

حين ندرس الأزمة بشكل واقعي سوف نكتشف أنها في حقيقتها عبارة عن "تغيير رئيسي" Major change يؤثر على كيان المنظمة والأفراد الذين يعملون بها، ويتسم هذا

التغيير بكونه لا يشبه أي تغيير آخر طبيعي أو متوقع، وهو يقع بشكل مفاجئ ويكون غير مخطط له مسبقاً.

ولعل أحد الأخطاء الرئيسية التي تحدث في عديد من المنظمات حين تتصور المنظمة أنها أجرت تغييرات وتغلبت على مشكلات، بينما تكون المنظمة في واقع الأمر مازالت في مرحلة مقاومة التغيير Resistance phase.

إحـــدى المشـــكلات الرئيسية مع موقف الأزمة من منظور "إدارة التغيير" هو أن المنظمات تسعى إلى إجراء تحولات Transitional تلبي متطلبات المستقبل دون أن تفطن إلى التهيـــئة النفســـية الواجب مراعاتها لدى العاملين بها في الوقت المرسوم من جانب المـــنظمة Desired time frame. معنى ذلك أن التحول في المنظمات تجاه المستقبل يتم بسلاســـة حين يضع قادة التغيير في حسبانهم العوامل المتوقعة (القابلة للتنبؤ) وأهم هذه العوامل مدى استجابة الأفراد النفسية واستعدادهم للتغيير.

ولكي نعد أنفسنا لمواجهة الأزمة بشكل جيد، لابد أن نحدد الاستجابات التي يمكن التنـــبؤ بهـــا Predictable، ونكون قادرين على استنباط كيفية التعامل معها في موقف الأزمة مثلما يحدث مع أي تغيير آخر، ويمكن تحديد عوامل الاستجابات النفسية للأزمة فيما يلي:

١ – التأثير الشخصي Personal Impact:

حـــين تقـــع الأزمة يتأثر بها كل فرد في المنظمة، ويتردد في ذهنه بعض التساؤلات مـــثل: مـــاذا يعني ذلك بالنسبة لي؟ وهل سأظل محتفظاً بوضعي الوظيفي في ظل هذه الظـــروف؟، وهل يمكن أن أواجه اللوم بأي شكل من الأشكال؟، وهل مازال أمامي فرصة للترقية التي أخطط لها؟

حـــين يـــدور في أذهـــان العاملين بالمنظمة مثل هذه الأسئلة السابقة، فإنهم سوف ينسحبون إلى داخل ذواتهم ، ولا ينصتون لأية تعليمات تقـــدمها المنظمة ، وســـوف يركـــزون اهتمامهم على أوضاعهم الذاتية ولن يكونوا قابلين لفهم أية أشياء تُقدم لهم،

فهـــم يشـــعرون أنهم بحاجة إلى من يسمعهم ويقدر مشاعرهم. مثل هذه الاستجابات سوف تؤثر مباشرة على طريقة تعاملهم مع الأزمة .. لهذا يجب على من يديرون الأزمة أن يـــتأكدوا مـــن أن جمـــيع العـــاملين لديهم فرصة الاستماع إلى آرائهم والاهتمام بمشاعرهم.

٢- المقاومة Resistance:

بـــناء عـــلى طريقة استجابة الأفراد للأزمة، سوف يقررون مدى تأييد أو معارضة التغـــييرات الـــتي تفرضـــها ظروف الأزمة، والمقاومة يمكن أن نلمسها على الأفراد أو الجماعـــات، كما أنها تتخذ أشكالاً سلبية أو إيجابية، وتنصب المقاومة دائماً على مدى إدراك الفـــرد للتهديد Threat أو الخوف Fear. ولكي نقلل من مقاومة الأفراد للتغيير يجب أن نكتشف ماذا تحت السطح، أو ما الدوافع الكامنة وراء تلك المقاومة، ولا شك أن تعـــرف هذه الأسباب يساعد في المعرفة الدقيقة لاحتياجات الناس أثناء عملية إدارة الأزمة.

٣- الاستعداد Readiness:

حين يتقبل الناس الأشياء التي يجب عليهم القيام بها في موقف الأزمة ، فإنهم سوف يعدون أنفسهم لمواجهتها "Will Ready"، سوف يكون البعض متحمساً Enthusiastic في تأييدهم للمنظمة، ولكن الحماس المبالغ فيه أو الخارج عن السيطرة يمكن أن يسبب صـــعوبات للإدارة مثل صعوبات مقاومة التغيير. لذلك يكون أحد أهداف فريق إدارة الأزمـــة تهيـــئة العـــاملين لقبول التغيير من خلال المنظمة ، بدلاً من أن يجبرهم الوقت والظروف على التكيف مع هذا التغيير بشكل مفاجئ .

٤- إظهار القوة السياسية Power/ political

مـــن الطبـــيعي أن تستنفر المنظمة نفوذها السياسي والاقتصادي في موقف الأزمة لتحقـــيق بعض المزايا من خلال استمالة بعض الأشخاص ذوي النفوذ السياسي لدعم المـــنظمة، فطبيعة الأفراد النفسية تنحاز غالباً إلى جانب الطرف المنتصر The Winner،

ومن هنا تبرز حاجة المنظمة إلى الإيحاء بأنها يمكن أن تخرج من الأزمة منتصرة. (Bland, 1998: 147-148)

٥- الحاجة إلى السيطرة Need for control :

حيث إن وقت الأزمة يتسم دائماً بعدم اليقين Uncertain، فإن الحاجة إلى السيطرة على الأفراد تزداد، وتتخذ هذه السيطرة شكلين:

(أ) الحفاظ على التحكم في أعمال المنظمة والسيطرة عليها.

(ب) محاولة السيطرة على الأزمة لتقليل آثارها إلى الحد الأدنى.

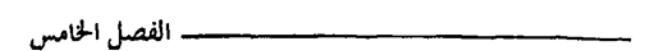
ويتطلب تحقيق ذلك محاولة التحكم في مشاعر الأفراد سواء أكانت مشاعر إيجابية أم سلبية، وإن كان ذلك من الأمور الصعبة نتيجة عدم القدرة على السيطرة على المشاعر تماماً وقت الأزمة.

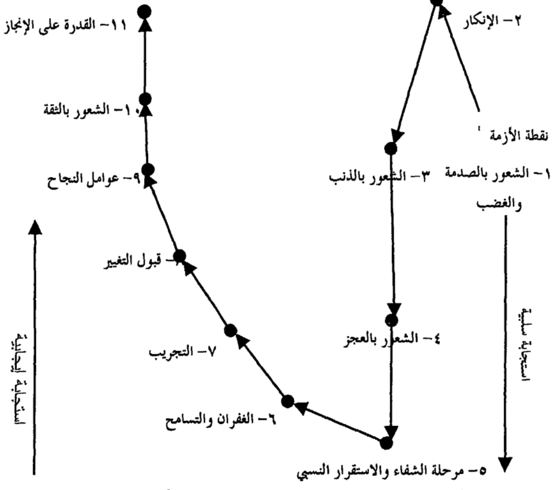
٦- التأثير الثقافي Cultural impact:

عادة ما يكون للأزمة تأثيرات واضحة على المنظمة، ومن بينها التأثير الضمني على الثقافة ويشمل: المشاعر، والقيم، والمعتقدات، والمعايير، والعادات. ويفيد تحديد التأثير الثقافي في فهم نوع الأثر الذي تحدثه الأزمة. (Regester, M., 1990: 70-93)

رابعاً : استجابات الفرد للتغيير Individual reactions to change:

حين ندرس الطرق الأكثر شيوعاً عند تعامل الناس مع التغيرات السلبية الحادة والدرامية Dramatic and Negative مثل حالات: الطلاق - مواجهة مرض خطير - فقدان الوظيفة ..إلخ، فمن الممكن أن نصف استجابتهم وردود أفعالهم في شكل توضيحي يعبر عن مواقفهم العلاجية لمنحنى الأزمة ، كما يشير الشكل (٥-١).





شكل (٥-١) : منحنى الاستجابات النفسية للتغلب على الأزمة .

يشير الشكل السابق إلى مراحل استجابات الفرد للأزمة على النحو التالي:

١- مرحلة الشعور بالصدمة والغضب Chock and Anger:

حـــين تقـــع الأزمة تكون الاستجابة الفورية للفرد هي الشعور بالصدمة والغضب والذي يعبر عنه الفرد بعبارات مثل: "كيف حدث ذلك" ــ "لماذا حدث ذلك.

٢- مرحلة الإنكار Denial:

وهـــي تتـــبع مـــرحلة الشعور بالصدمة مثل: "هل هذا حلم أم حقيقة؟" ــ "غير معقول" ــ "لا أصدق هذا".

٣- مرحلة الشعور بالذنب Guilt:

وهـــي تعقـــب مرحلة الإنكار مثل: "ما الذي جنيته لكي يقع لي ذلك" ـــ "لو لم أفعل كذا وكذا" ـــ "أنا المتسبب فيما وقع وأنا الجاني".

٤- مرحلة الشعور بالعجز والشلل Paralysis:

حـــين يتصاعد شعور الفرد بالذنب تحدث فترة من شلل التفكير والشعور بالعجز مـــثل: "لـــن أستطيع التعامل مع الحدث" ـــ "سوف أغمض عيني وأنتظر حتى تنقشع الغمة" ـــ "لقد انتهى كل شيء".

٥- مرحلة الاستقرار النسبي وبداية الشفاء Healing plateau:

هي مرحلة قبول الفرد بأن الأزمة قد وقعت بالفعل والاعتراف بالأمر الواقع، وهنا تـــبرز عبارات ، مثل : "حسناً .. هناك أمل . يمكن التصحيح" - "قد يكون من المفيد أن نـــتحرك من هنا" . "سوف أحتاج بعض الوقت لتدبير الأمور" - "إنني محق تماماً في أن أشعر بالحزن والأسى".

وتعد المرحلة الخامسة شديدة الأهمية عند الاستجابة النفسية للأزمة ؛ لأنها تعبر عن إعـــادة الـــتوازن إلى الفرد والقبول بالأمر الواقع الذي يمهد للتصرفات الإيجابية، وتعبر المـــراحل السابقة عن استجابات سلبية طبيعية للأزمة، ولكن إذا استمرت حالة الإنكار وعدم التصديق لفترة طويلة فإن الأمور سوف تنحدر نحو الأسوأ.

٦- مرحلة الغفران والتسامح مع النفس Self-indulgence:

في هذه المرحلة يحدث للفرد قدر من التصالح مع الذات وقبول الأمر الواقع والتماس الأعذار، وبالتالي بداية التحرك الإيجابي نحو معالجة الأزمة.

٧- مرحلة التجريب Experimenting:

إذا تمـــت السيطرة على المشاعر السلبية للفرد بشكل فعال، يبدأ في التحرك الإيجابي خـــارج مرحلة الاستقرار النسبي، واختيار بعض البدائل التي قد تساعد في الخروج من شرنقة الأزمة.

٨- مرحلة القبول Acceptance:

في هذه المرحلة يشعر الفرد بالحاجة إلى التغيير واستنفار طاقاته للتغلب على الأزمة ويتمثل ذلك في عبارات ، مثل: "أعتقد أننا يمكن أن نفعل كذا!" - "يمكن التغلب على الأزمة في حالة.." - "في الواقع فإن الأمور ليست سيئة تماماً".

٩- مرحلة النجاح Success:

في هــذه المــرحلة تتوافر للفرد عوامل النجاح في التغلب على الأزمة نتيجة اختيار البدائل المناسبة والقدرة على الإنجاز.

١٠- مرحلة الإحساس بالثقة Confidence:

يتولد الإحساس بالثقة نتيجة توافر عوامل النجاح والخروج من المأزق.

١١- مرحلة الإنجاز Achievement:

يتحقق الإنجاز نتيجة الشعور بالثقة والقدرة على التعامل مع المواقف الصعبة.

ومن خلال ملاحظة الاستجابات النفسية السابقة للأزمة تجدر الإشارة إلى الحقائق التالية:

١- إن أفــراد المنظمة سوف يمرون بهذه المراحل، وتعد هذه الاستجابات طبيعية لموقف الأزمة.

٢- لكي نتحرك عبر هذه المراحل بنجاح من الجانب السلبي إلى الجانب الإيجابي .. فإن الأفــراد يحتاجون للسماح لهم بحرية الحركة في كل مرحلة، كما تحتاج إدارة هذه المراحل إلى عناية خاصة من جانب المسئولين بالمنظمة.

٣- لا يجــب الســماح للأفراد بأن يظلوا في كل مرحلة لفترة أطول من اللازم، وإنما ينــبغي بذل محاولات لمساعدتهم على اجتياز المرحلة التالية من خلال حرية الأسئلة والإجابات، وإتاحة المعلومات التي يحتاجون إليها (Bland, 1998: 150-151) .

خامساً: أنواع الاستجابات لموقف الأزمة Fight or flight response:

إن الاســتجابة للضــغوط لها مظاهر مختلفة لعل أشهرها استجابة الكفاح أو الفرار Fight-or-flight ؛ حيث يدرك الذهن التهديد ويرسل إشارات فورية إلى جميع أعضاء الجســد للتعامل مع الضغط ؛ مما يولد طاقة لدى الفرد تسمح له إما بالفرار من الموقف أو مواجهته بشجاعة.

وتوجد استجابة أخرى للضغوط يطلق عليها استجابة "التجميد" Freeze أو التبلد كــبديل لاستجابة المواجهة أو الفرار ، حيث يظل الفرد في حالة ذهول ولا يفعل شيئاً لمواجهــة الموقف ، وهي أسوأ أنواع الاستجابة لموقف الضغوط (Toft, & Reynolds, 1994: 48) .

سادساً: الإعداد لاستجابات ضغوط الأزمة:

Preparing for the stress reactions to a crisis:

مــن الطبــيعي أن تحــدث اســتجابات انفعالية عند مواجهة الفرد للأزمة، وهي استجابات مبررة عند التعرض لأحداث غير عادية. وحتى إذا كان التهديد نفسيًّا وليس فيزيقيًّا فإن الاستجابة يمكن أن تكون قوية.

ورغــم تنوع الأزمات والكوارث وتعددها .. فإن الاستجابات لها غالباً ما تكون متشــابهة، ويمكــن التغلــب Coping عــلى هــذه الأزمات إذا ما كنا واعين بتلك الاستجابات ومهيأين لمواجهتها بدلاً من تمضية الوقت في التفكير فيها. ومن السهل أن نفهم هذه الاستجابات ونتعامل معها إذا ما وضعناها في فئات على النحو التالي:

١- الآثار الفسيولوجية Physiological effects:

ترتبط الآثار الفسيولوجية للضغوط باستجابة "المواجهة أو الهروب"، وتتضمن هذه الآثــار : زيــادة معــدلات ضربات القلب، وسرعة التنفس، والاضطراب في أعضاء الجســم، وتوتــر العضلات، وضيق التنفس، واضطراب المعدة، والإحساس بأعراض الصداع أو الأكزيما (الهرش)، وانخفاض القدرة الجنسية.

وتُعـــد هذه الآثار جزءًا من الاستجابة الطبيعية للأزمة، ومن الصعب أن يكون لها تـــأثير ضار على الأفراد الواعين بها، ويجب النظر إليهـــا باعتبارها استجابات طبيعيـــة وليست أعراضاً مرضية.

ويمكـــن التقليل من آثار هذه الأعراض والسيطرة عليها باستخدام أساليب "تقليص الضـــغط" Stress reduction ، والتي تكمن في تدريبات التنفس واسترخاء العضلات Muscle relaxation.

٢- الآثار النفسية والوجدانية Psychological and emotional effects:

تشمل الآثار النفسية والاجتماعية مدى واسعًا من الاستجابات التي يمكن أن تحدث نتـــيجة للضـــغوط التي يواجهها الفرد، وهي تتنوع من مشاعر إيجابية ، مثل : الإثارة Exitement، والـــيقظة Alertness، إلى مشاعر سلبية مثل القلق Anxiety، والخوف أو الـــتوجس Apprehension إلى الانفعـــالات التي يصعب السيطرة عليها مثل العدوانية Aggressive، أو تكـــون انفعـــالات ظاهرة مثل الإغماء أو الصراخ Crying . وتوجد قائمـــة مـــن الاســـتجابات الانفعالية تشمل: الغضب - الحزن - الخوف - الذعر - الاستسلام - الإحباط وغيرها، وغالباً ما تتضمن الاستجابة للمواقف الطارئة مثل هذه الانفعالات.

أمـــا في حالة الأزمات .. فإن هذه الانفعالات قد تختفي ظاهريًّا في محاولة من الفرد لإظهار رباطة الجأش والتحكم في النفس.

ومـــن المهم معرفة هذه الاستجابات ومناقشتها بقدر الإمكان ؛ حتى يمكن التعامل معها بدلاً من قمعها وتركها تخلف أضرراً فيما بعد (Shearer, 1991: 63) .

٣- الآثار السلوكية Behavioural effects

تعني الآثار السلوكية تغييراً في نمط السلوك المعتاد للفرد نتيجة التعرض للضغط، لهذا فـــإن مســـتوى النشاط الذي يعد طبيعيًّا لشخص ما قد يتعرض للزيادة أو النقصان في حالـــة مواجهـــة الضغوط، ومع ذلك هناك بعض السلوكيات التي ترتبط بتعرض الفرد

للضغوط ، يمكن أن نتوقعها في مواقف الأزمات مثل سلوك "التجنب" Avoidance أو الابتعاد والعزلة.

ويمكـــن استكشـــاف نـــوع استجابة العاملين للضغوط مقدماً من خلال مواقف التدريـــب والمحاكـــاة أو ورش العمل ، التي تتيح طرقًا فعالة للتعامل مع كل شكل من أشـــكال الضـــغوط المحـــتملة. وهكـــذا كلما كان قائد فريق إدارة الأزمةعلى وعي بالبارومتر الخاص بالضغوط Stress Barometers لدى العاملين لديه، يكون من السهل عليه التعامل معهم عند حدوث الأزمة.

٤– آثار العلاقات الاجتماعية Relationship effects:

حـــين تقع الأزمة قد ينضم أصدقاء جدد وتتم صلات اجتماعية ، قد تساعد على زيادة أو تقليص الضغوط على العاملين وقت الأزمة.

٥– آليات الدفاع Defence Mechanisms:

حـــين يحاول الأفراد حماية أنفسهم من مشاعر الألم ودوافع الخوف، فإنهم يلجأون إلى توظـــيف آلـــيات دفاعية مختلفة لكي يتجنبوا التعامل مع ضغوط التهديد المتوقعة، ولكي تزيد من قدرتهم على التغلب عليها Coping . وتوجد ثماني آليات رئيسية يمكن توظيفها للتغلب على تلك المشاعر السلبية ، وهي:

(أ) **الإنكار Denial**: من خلال التعبير عن الرفض لأي معلومات تهدد الواقع.

(ب) **التنصل Disavowal**: من خلال إدراك التعرض للتهديد مع التقليل من أهميته أو خطورته.

(جـ) **التثبيت Fixation**: من خلال توجيه اهتمام صارم لإجراء معين أو اتجاه معين أو شخص معين عند التعامل مع موقف التهديد.

(د) **المـــبالغة Grandiosity**: مـــن خـــلال تضـــخيم الشـــعور بـــالقدرة الكاملة Omnipotence على التعامل مع موقف التهديد.

(هـ) **المثالية Idealisation**: من خلال الإيعاز إلى قدرة كلية لشخص آخر أو منظمة أو شيء آخر.

(و) **العقلانية Intellectualisation** : من خلال إعمال الفكر وبناء النتائج على أسباب منطقية.

(ز) **الإسقاط Projection** : من خلال إيعاز الأفكار أو الإجراءات غير المقبولة على أشخاص آخرين.

(ح) **التقسيم أو التشعيب Splitting** : من خلال عدم النظر إلى الأزمة بشكل إجمالي، وإنما محاولة التركيز على بعض الجوانب لكي تبدو الأزمة أقل أهمية أو أقل خطورة (Bland, 1998: 154) .

سابعاً: إدراك متى تصبح الاستجابات غير طبيعية:

Recognizing when reactions become abnormal:

تعتبر الاستجابات السابقة لموقف الأزمة استجابات طبيعية للضغوط، ولكن لابد أن نكون قادرين على إدراك متى تخرج هذه الاستجابات من إطارها المألوف. وهناك قائمة يمكن أن تساعد في تحديد ما إذا كانت الاستجابة خرجت من أيدينا أم لا ، وتشمل:

١- عندما يصبح الفرد غير قادر على التحكم في مشاعره أو السيطرة على جسده، أو الشعور بتوتر مزمن وتشويش واضطراب confusion.

٢- إذا استمر الإحساس بالضياع أو الفراغ أو الغربة لفترة طويلة من الزمن.

٣- إذا استمر الشعور بالأرق وعدم القدرة على النوم لفترات طويلة.

٤- إذا افتقد الشخص لصديق أو جماعة يشكو إليها همومه وتشاركه في مشاعره ، في أوقات الحاجة إلى البوح وتفريغ الشحنة العاطفية.

٥- إذا بدت علاقات الفرد بالآخرين غير مستقرة وتتجه نحو الاضطراب.

٦- إذا شعر الفرد بالمعاناة في العمل أو الإحساس السريع بالتعب والإجهاد.

٧- إذا مارس الفرد سلوكيات غير معتادة ، مثل : شراهة التدخين أو تعاطي المخدرات أو الإفراط في الشراب أثناء الأزمة.

٨- إذا شعر الفرد أن المحيطين به يعانون الاضطراب وعدم الاستقرار (Hodgkinson, & Stewart, 1991: 68) .

ثامناً: إجراءات المنظمة لمواجهة الضغوط Things the company can do :

هـــناك بعض الإجراءات التي يمكن للمنظمة اتخاذها عند اختيار وإعداد الأشخاص القادرين على مواجهة الضغوط والتعامل مع الأزمة يمكن طرحها على النحو التالي:

١- اختيار فريق الأزمة Selection of crisis team

عـــند اختيار الأشخاص المناسبين للعمل ضمن فريق إدارة الأزمة، نحتاج إلى فحص سمـــاتهم الشخصية وقدراتهم على تحمل المسئولية، ويجب البحث عن الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات التالية:

(أ) القدرة على السيطرة على الانفعالات في المواقف المختلفة وعدم فقدان التوازن.

(ب) الاحـــتكام إلى العقـــل والمنطق (غير عاطفيين) والقدرة على المناقشة بحرية ودون وجل مع عدم استخدام آليات الدفاع Defensiveness.

(جـــ) سمة الاعتداد بالنفس.

(د) الجرأة والشجاعة النابعة من التحكم في المشاعر، والثقة.

(هـــ) ليسوا عصابيين (مضطربين عصبيًّا) Not Neurotic.

(و) يجيدون العمل بروح الفريق Good team Workers.

ومـــن المعـــروف أن التدريـــب يمكن أن يكشف عن الأشخاص الذين يتسمون بالخصائص السابقة.

٢- الرعاية النفسية Psychological case:

يســـاعد التأهـــيل النفســـي لأعضاء فريق إدارة الأزمة في سهولة السيطرة عليها، ويكشـــف التدريـــب عن طبيعة الأشخاص الذين يحتاجون إلى هذه الرعاية، وأسباب ذلـــك، ومـــن الذي يتولى هذه المهمة من خلال استخدام نظم الدعم النفسي الداخلية والخارجية.

٣- التدريب والخبرة والممارسة Training, Experience and practice:

تدريـــب الفريق على العمل تحت ضغوط ومواقف مختلفة، واكتساب خبرة الإنجاز تحت الضغوط، والاستفادة من خبرات التعامل السابقة مع الأزمات.

٤- اتخاذ إجراءات معيارية لإدارة الأزمة
Standard crisis management procedures:

يتمثل أحد الأوجه المهمة لإدارة الضغوط في عدم فقدان القدرة على السيطرة على الحـــدث، وهـــذا ما يتدرب عليه العاملون في خدمات الطوارئ بصورة منتظمة، وهو ينطـــبق أيضاً على من يديرون الأزمات والكوارث . وهناك عديد من الإجراءات التي يمكن للمنظمة القيام بها وتشجيع العاملين على ممارستها لزيادة القدرة على التغلب على الأزمات ، وتشمل:

(أ) وضـــع دلـــيل لإدارة الأزمـــة Manual وتدريب فريق إدارة الأزمة على ممارسته وتعديله بصفة مستمرة حتى يكتمل الدليل.

(ب) زيـــادة وعي المنظمة بطريقة استجابة الأفراد للضغوط وكيفية التعامل مع المواقف المختلفة تحت الضغوط.

(جـــ) تشجيع عمليات التغلب الإيجابي على الأزمة من خلال ممارسة الرياضة بدلاً من الـــتدخين، فالنشاط الجسماني يقلل التوتر والإحساس بالضغوط وتحدث ممارسة الرياضـــة ضغوطاً على الجسد ، ولكنها تحقق الاسترخاء الذهني وتخفيف التوتر وإعادة التوازن النفسي من خلال ممارسة بعض الألعاب، مثل: اليوجا - المساج- المشي - الاسترخاء الذهني.

(د) تشــجيع العــاملين عــلى ممارسة الاسترخاء Relaxation ، والبحث عن الدعم الاجــتماعي Social support عند الإحساس بزيادة الضغوط . ومن المعروف أن الجهاز العصبي في أوقات التوتر والأزمات يكون نشطاً أكثر من اللازم ولا يتيح للفــرد الحصول على الاسترخاء الطبيعي بسبب مشاعر القلق والتوتر التي تجعل الفــرد مضــطرباً وخارجــاً عــن السيطرة. كذلك يكون البحث عن الدعم الاجتماعي حاسماً في تخفيض التوتر والضغوط عند مواجهة الفرد لأزمة م ؛ لذلك ينبغي أن يكون الفرد قادراً على معرفة إلى من يلجأ للحصول على الدعم المعنوي وقت الأزمة.

(هـ) جعل الاتصال أكثر وضوحاً وحرية لإحكام السيطرة ودعم المشاركة في الهموم بقدر المستطاع.

(و) تدريب العاملين على عدم التصلب، والمرونة Flexible، وتوقع ما هو غير متوقع Expect the unexpected وعدم التهويل أو التهوين من خطورة الموقف.

(ز) تدريب العاملين على ممارسة الاستجابات الإيجابية الوقائية، بدلاً من الاستجابات السلبية العلاجية Be proactive not reactive.

(ح) ونخلــص مما سبق إلى ضرورة تدريب العاملين بالمنظمات على مواجهة الضغوط مــن خــلال التدريب على عملية التعامل مع الذات ومع الآخرين ؛ حتى تكون الاســتجابة للضغوط أقل سلبية، وحتى تزداد خبرة التعامل مع الأزمات، وخاصة الأزمات غير المتوقعة، مع ضرورة إعداد فريق إدارة الأزمة ليكون لديهم التوازن الذهــني، والصحة الجسمانية، والطموح الذي يساعد على التغلب على الضغوط التي تعترض طريقهم (Bland, 1998: 155-159) .

معالجة جماعات الضغط Dealing with pressure groups:

تســتهدف إدارة القضــايا مراقــبة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لمعرفة ردود الأفعــال ، التي تشكل خط الدفاع الأول عن المنظمة عند حدوث الأزمات، ومن بين الجهــات الــتي يجدر بالمنظمة مراقبة نشاطها جماعات الضغط ، التي يمكن أن تقوم في

بعض الأحيان بهجمات مركزة ، أو تشن حملات إعلامية تستهدف الإساءة إلى المنظمة وتشويه سمعتها وصورتها الذهنية .. لذلك لابد أن تراقب المنظمة ما إذا كانت مستهدفة من إحدى جماعات الضغط، أو معرضة لحملات جماعات الضغط الآن أو في المستقبل.

وسوف يعرض الجزء التالي من هذا الفصل لمفهوم جماعات الضغط، وتحديد موقف المنظمة من تلك الجماعات، وأنواع التكتيك الذي تستخدمه تلك الجماعات، وكيفية مواجهة المنظمة لأسانيد جماعات الضغط.

أولاً: مفهوم جماعات الضغط Pressure groups:

تتميز المجتمعات الديمقراطية المفتوحة بظاهرة "جماعات الضغط" ، وهي عبارة عن تنظيمات غير حكومية تسعى إلى تحقيق الصالح العام للمجتمع. وإيجاد توازن بين الفئات ذوي المصالح المتعارضة . وقد انتشرت هذه الجماعات في الولايات المتحدة خلال الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين وامتد تأثيرها وتواجدها في عديد من المجتمعات الأوربية والمجتمعات النامية، وتسعى جماعات الضغط إلى حماية مصالح الفئة التي تمثلها مثل: جماعات رجال الأعمال – النقابات العمالية – الجماعات العرقية – حقوق المرأة – حقوق الطفل – الحقوق المدنية – حقوق الأقليات – الحقوق الدينية – حماية البيئة – حماية المستهلكين – حماية الصحة .. وغيرها من الجماعات المتخصصة.

وتمارس جماعات الضغط تأثيرها على وسائل الإعلام الجماهيرية ، من خلال نشر التقارير ونتائج البحوث التي تستهدف حماية مصالح الفئة التي تنتمي إليها، وكشف سلبيات الممارسة لبعض المنظمات الحكومية والخاصة التي تنتهج أساليب متعارضة مع مصالح الفئات التي تنتمي إليها تلك الجماعات (حسن عماد مكاوي، ٢٠٠٣: ١٥٥–١٥٦) .

ثانياً: موقف المنظمة من جماعات الضغط:

من المهم أن تدرك المنظمة كونها مستهدفة من إحدى أو بعض جماعات الضغط ذات الصلة بنشاطها، وحتى تتأكد من ذلك ينبغي الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- هـــل المـــنظمة مســـتهدفة محـــتملة لإحدى جماعات الضغط؟ فمثلاً هناك بعض الصـــناعات الـــتي تؤدي إلى تلوث البيئة مثل مصانع الأسمنت، أو منظمات تحتكر صناعة بعض المنتجات وتتحكم في أسعارها مثل صناعة حديد التسليح.

٢- هـــل تمارس المنظمة أنشطة تؤثر بالسلب على اقتصاديات دول فقيرة أو منظمات أخرى؟ مثل ترويج بعض السلع أو الخدمات الكمالية أو التي لا تعود بالفائدة على المستهلكين.

٣- هـــل هناك بعد وجـــداني كامن Latent Emotional Dimension مثل شـــعور بالكراهـــية تجاه بعض رجال الأعمال، أو أحد أجهزة الدولة، أو إحدى المنظمات الـــتي تمـــارس أنشطة تستنفر عدوانية بعض الفئات، وتستغل جماعات الضغط هذه المشاعر المعادية تجاه المنظمة عند تعاملها مع وسائل الإعلام.

٤- هـــل يلقـــى نشاط المنظمة بعض الاحتجاجات أو النفور من جانب بعض الفئات و"يصلح للعرض في التليفزيون" Telegenis؟ مثل التخلص من النفايات بطرق غير آمـــنة، أو اســـتخدام الأطفال في بعض الأعمال الصعبة، أو ممارسة أنشطة تسبب الـــتعرض للإشعاعات الضارة ؛ حيث غالباً ما تركز جماعات الضغط على عرض القضايا الشائكة والجدلية التي تكسبها جماهيرية.

٥- هـــل تعتقد أن الأنشطة التي تمارسها المنظمة لا يلاحظها أحد أو لا يهتم بها أحد؟ وفي الحقـــيقة فإن هذا أسوأ شيء قد تفكر فيه المنظمة ؛ أى أن تعتقد أن أنشطتها ليســـت تحت المراقبة، وإذا ما وقعت مشكلة ما أثناء ممارسة النشاط يجب أن تبادر المـــنظمة بشـــرحها وتبريرها ولا تنتظر هجوم جماعات الضغط، وحتى تتجنب أن تكون في موقف الدفاع حال نشوب الأزمة.

٦- هل يوجد جزء من نشاط المنظمة له بعد دولي؟ فمثلاً في حالة الصناعات النووية، قـــد تحتاج المنظمة إلى نقل المواد النووية حول العالم، وهذا أضعف جزء في سلسلة نشاط تلك الصناعة ، لأن دولا كثيرة قد ترفض مرور هذه المواد من خلالها.

٧- هل يوجد منافسون للمنظمة يسعون إلى إضعافها أو القضاء عليها؟ فقد يقوم بعض المنافسين بتزويد جماعات الضغط بالمعلومات التي تسيء إلى المنظمة ويؤدي نشر هذه المعلومات إلى تشويه السمعة وإضعاف المنظمة، كذلك أحياناً يوجد بعض الحلفاء الذين يرغبون في الانقضاض على المنظمة من حيث لا تتوقع هجماهم.

٨- هل توجد شكوك علمية تتعلق بتأثير النشاط الذي تمارسه المنظمة، فبعض الصناعات الغذائية تثار حولها شكوك ضارة بالصحة ، مثل : بعض أنواع الزيوت، والوجبات السريعة، والأغذية المحفوظة بسبب مكسبات الطعم أو اللون.

٩- هل توجد بعض الخصومات أو التنافس من جانب بعض العاملين الذين يعملون ضد البعض الآخر؟ وتعد هذه نقطة حاسمة قد تتسبب في تحطيم سمعة المنظمة، فكلما كانت المنظمة ضخمة وذات أنشطة متسعة ، زاد احتمال اتساع الخلافات والتنافس بين العاملين فيها، وقد يؤدي تعارض المصالح إلى إفساد الصناعة أو النشاط نتيجة الرغبة المتبادلة في تصفية الحسابات (Kitchen, P. 1997: 122-140) .

ثالثاً: أنواع التكتيك الذي تستخدمه جماعات الضغط:

توجد أربعة أنواع من الأساليب التي تستخدمها جماعات الضغط في الهجوم على نشاط المنظمات ، وهي:

١- استخدام نتائج بعض البحوث العلمية الصادرة عن جهات أكاديمية أو شبه أكاديمية، والتي تشير إلى سلبيات أو أضرار تنتج عن النشاط الذي تمارسه المنظمة، ومثل هذه الدراسات هي غالباً ما يبحث عنه مسئولو الحملات التي تشنها جماعات الضغط عبر وسائل الإعلام . وقد تكون هذه الدراسات قد أجريت منذ سنوات طويلة ولم يلتفت إليها أحد، بينما تفطن إليها جماعة الضغط وتستند إلى نتائجها عند الهجوم على المنظمة، حيث يتم الترويج لنتائج هذه الدراسات بوصفها حقائق مؤكدة Fact، وهي في البداية تبدو وكأنها "خبطات إعلامية" "Media "Fact، ثم تتحول من خلال كثافة النشر إلى "حقيقة مقبولة من جانب الجماهير وجماعات الضغط "Accepted fact" . وفي هذه الحالة سوف تضطر المنظمة إلى إنفاق الوقت

والجهد والأموال لدحض النتائج المنشورة، وغالباً ما يتم ذلك في التوقيت الخاطئ، لأن المـــنظمة ربما لم تكن تعرف بوجود هذه الدراسات التي تم التوصل إلى نتائجها مـــنذ سنوات عديدة. وهذه نتيجة طبيعية لعدم اهتمام المنظمة بالتصدي للمشكلة بمجـــرد ظهورها، ولكن قد تظهر هذه الدراسة على السطح فجأة وتضرب نشاط المنظمة في الصميم وقت وقوع الأزمة.

٢- تـــلجأ جماعات الضغط أحياناً إلى مصادر دولية لديها تحفظات على طبيعة نشاط المـــنظمة ، مثل : المنظمات الدولية لحقوق الإنسان، ومنظمات الدفاع عن حقوق الســـجناء، ومنظمات الحفاظ على البيئة، وحقوق العمال، والتأمينات، وغيرها من المـــنظمات الدولـــية الـــتي تحرص جماعات الضغط ذات الصلة على متابعة أعمالها وأنشـــطتها. ومثل هذه المنظمات الدولية قد يكون لها تحفظات على طبيعة وشكل ومحـــتوى النشـــاط الـــذي تمارسه المنظمة، دون أن تدرس المنظمة شيئاً عن هذه التحفظات، ودون أن تسعى لدحضها سوى وقت حدوث الأزمة.

٣- أحـــياناً تستخدم جماعات الضغط بعض "المزاعم العاطفية Emotional claims التي يكثر ترديدها في وسائل الإعلام وتتحول تدريجياً إلى "حقائق مقبولة" Accepted facts مـــثل الزعم بأن الصناعات النووية تؤدي إلى إصابة الأطفال بمرض لوكيميا الـــدم، أو أن مـــادة البلوتونـــيوم Plutonium هي أكثر المواد خطراً على صحة الإنســـان. ومثل هذه المزاعم أو الأحكام التي تروجها جماعات الضغط في وسائل الإعـــلام من جانب الجماعات المناهضة للصناعة النووية منذ أكثر من ثلاثين عاماً أصبحت بمثابة "الحقيقة" في أذهان الجماهير، رغم أنها لم تثبت علميًّا بشكل كامل. وأساس الحملات التي تستخدمها جماعات الضغط حول قضية من القضايا (نشاط ما) هو تحويل بعض المشكلات العلمية إلى مشكلات سياسية ، من خلال التركيز في الاتصـــال عـــلى المستوى العاطفي emotional level بدلاً من المستوى العقلاني Rationally وغالـــباً ما تستخدم جماعات الضغط بعض المعلومات أو الحقائق شبه العلمية الناتجة عن بحوث غير محسومة، وتقدمها باعتبارها حقائق علمية مؤكدة مع

خلط هذه المعلومات بعديد من الاستمالات العاطفية المؤثرة ؛ لتحقق كثافة التغطية الإعلامية وقت الأزمات.

٤- يعتمد أحد أساليب جماعات الضغط عن تقسيم النشاط الذي تقوم به المنظمة إلى أجزاء صغيرة، وتبحث عن أضعف حلقة في سلسلة هذا النشاط ليتم الهجوم من خلالها. ففي حين يصعب الهجوم على الصناعات الضخمة أو الأنشطة الكبيرة، فإنه يسهل الهجوم على بعض الأجزاء الصغيرة الضعيفة.

وإذا لم تراع المنظمة التعامل مع الأسانيد السابقة مبكراً، فإن تأثيرها يكون شديداً إذا تم نشرها في وسائل الإعلام وقت الأزمة.

رابعاً: كيف تواجه المنظمة أسانيد جماعات الضغط:

١- لا تضع رأسك في الرمال، فحين تستشعر بوادر "الدمدمة" Rumbling أي ارتفاع الأصوات في مواجهتك بشأن مشكلة محتملة في المستقبل، لابد أن تفعل شيئا لمواجهتها الآن Now، لأنك في بداية المشكلة تستطيع أن تجادل وتناقش وتفند آراء الطرف الآخر ، دون التعرض لضغوط كبيرة. أما إذا انتظرت حتى تصبح القضية مثار اهتمام وسائل الإعلام، ستجد نفسك في مواجهة حرب دعائية شديدة ضدك تستخدم القليل من الحجج المنطقية وكثيرًا من الاستمالات العاطفية التي تحد من قدرتك على الإقناع والتأثير.

٢- بادر بالذهاب لمواجهة المشكلة ولا تنتظر قدومها إليك، فمثلاً إذا اشتكى أحد الأطراف للجهات الحكومية بسبب ممارستك لنشاط ما ، ولم تهتم الجهات الحكومية بهذه الشكوى في بادئ الأمر، لا تتجاهل أنت هذه الشكوى وحاول مقابلة المسئولين الحكوميين وتزويدهم بالمعلومات والحقائق التي تدعم وجهة نظرك، وسوف تلمس آذاناً صاغية لما تقول وتعاطفاً من جانب المسئولين. أما عدم القيام بذلك فمعناه تأجيل مواجهة المشكلة إلى أن تهاجمك فجأة في المستقبل القريب أو البعيد.

٣- تأكد من أن نشاطك يتم على أعلى مستوى من العلم والتكنولوجيا، وحاول نقل ذلـــك إلى الآخـــرين في مصطلحات مبسطة ومفهومة، واجعل خطابك الإعلامي عاطفيًّا ومؤثراً ومستنداً إلى العلم.

٤- اعرف مواطن ضعفك وحاول أن تتغلب عليها من خلال الإدارة الاستراتيجية.

٥- اجعل نشاطك يكتسب مصداقية دولية من خلال الالتزام بمعايير الجودة وشهادات التميز في النشاط الذي تمارسه.

٦- اســع لاكتساب حلفاء استراتيجيين من المنافسين والممولين ، وحاول أن تقنعهم بمبدأ "إذا خسر أحدنا ... سوف نخسر جميعاً".

٧- اجعل لدى المنظمة خطط واضحة وبرامج تنفيذية محددة ، وراقب جميع الأحداث والمشكلات المحتملة.

٨- حافظ على الالتزام بالمعايير الأخلاقية وآداب المهنة، ولا تحجب المعلومات السيئة، واســتخدم أســلوب الحــوار مع كافة الأطراف، ولا تنتظر حتى تكون في قلب المعركة.

٩- حــين تتفاقم المشكلات، اجعل العملاء والمساهمين على دراية بتطورات الأوضاع قبل تفجر الأزمة، ولا تراوغ في القضايا الصعبة، واحرص على الاستماع إلى كافة الآراء، وحاول إصلاح ما يمكن إصلاحه.

١٠- كن منفتحاً وأميناً Be Open and Honest ولا تتوقع أن الآخرين سوف يتفقون معـــك دائمـــاً، لذلـــك تقـــبل الرأي الآخر برحابة صدر، وكن أميناً في عرض المعلومات بدقة، وتوقع أن البعض سوف يهاجمك علناً في وسائل الإعلام، فتلك إحدى قواعد اللعبة.

١١- تـــأكد أنـــك تخضع لجهات وطنية ودولية تراقب تصرفاتك، وأن أية أنشطة غير مألوفة تمارسها اليوم سوف تنكشف إن آجلاً أو عاجلاً.

١٢- تأكد من أن كل أجزاء المنظمة تحت السيطرة، ويسود عملها التفاهم والتنسيق ووحدة الهدف، ولا تسمح بوجود خلل في أحد الأجزاء يستطيع الأعداء مهاجمتك من خلاله.

ومجمل القول .. إن مواجهة جماعات الضغط تستلزم المراقبة المستمرة لنشاط المنظمة، وتعميق سبل الحوار بين أجزائها ومع الأطراف الخارجية، والالتزام بمعايير الجودة في الأداء، حيث إن كل ذلك يشكل خط الدفاع الأول عن المنظمة حال نشوب الأزمة (Duncan, C. 1998: 106-113) .

الفصل السادس

تخطيط الاتصال لمرحلة ما قبل الأزمة

يعد التخطيط لمرحلة ماقبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنب المنظمة نشوب الأزمـــات المفاجـــئة أو على الأقل تقلل من تداعيات الأزمة إلى حدها الأدنى، وبالتالي تحافظ على سمعة المنظمة من التهديد أو التشويه.

ويطرح هذا الفصل أهمية التخطيط لمنع الأزمة ، باعتبار أن الوقاية خير من العلاج، وخطوات التخطيط لمنع الأزمة بوجه عام، وأسس تخطيط الاتصال لمرحلة ماقبل الأزمة، وأهمـــية فهـــم سيكولوجية الأزمة، وأنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات حتى يمكن اتخاذ الإجراءات للوقاية منها.

ويتضـــمن الجزء الثاني من هذا الفصل فريق اتصالات الأزمة، مع وصف تفصيلي لأعضاء فريق الاتصالات ودور كل منهم حال وقوع الأزمة.

ويعـــرض الجزء الثالث من هذا الفصل لخطة اتصالات الأزمة، وتتضمن : عناصر وانعكاســـات هـــذه الأنشطة على صالح الفرد والمجتمع، وتحديد أهداف المنظمة بدقة، وتحديد الجماهير المستهدفة للاتصال، وطرق الوصول السريع لكل فئة منها، وأهمية بناء الرســـائل الاتصـــالية، والمـــبادئ التي تتضمنها هذه الرسائل، وأنواع الاستراتيجيات الإقناعـــية المســـتخدمة في صـــياغة رسائل الاتصال المرتبطة بالأزمات، وتحديد الموارد والتســـهيلات المطلوب لفاعلية الاتصال في مرحلة ماقبل الأزمة، وأهمية التدريب على محاكـــاة الأزمـــة ودعائم هذا التدريب، وبناء الدليل الإرشادي الذي يضم الإجراءات والتعلـــيمات بالمسئوليات المنوطة بفريق إدارة الأزمة، وأهمية اختبار هذا الدليل بأشكال مخـــتلفة، وأهمـــية بناء الجسور والعلاقات الإيجابية مع الأطراف المرتبطة بأنشطة المنظمة

لاكتساب دعمها وتعاطفها عند نشوب الأزمة، وأخيراً بناء مشهد الإعداد للأزمة الذي يتضمن مراعاة القواعد السابقة.

أهمية التخطيط لمنع الأزمة Crisis planning:

أحياناً يصبح الإعداد لمواجهة الأزمة أكثر صعوبة من مواجهتها فعليًّا، ويرجع نجاح بعض المنظمات في معالجة الأزمات إلى وجود المسئولين القادرين على نقل المعلومات الصحيحة بالسرعة المناسبة للاستجابة للحدث، في حين تفشل منظمات أخرى في معالجة أزمات مماثلة بسبب ضعف القدرات البشرية عند التعامل مع الأحداث (Bland, 1998: 25) ومن الصعب إيجاد توازن كامل بين الإعداد المبالغ فيه لتجنب الأزمات، وعدم الإعداد على الإطلاق، وإن كانت المنظمات التي ليس لديها خطط واضحة للإعداد للأزمات غالباً ما تدفع الثمن الكثير حين يحدث الخطأ، وكذلك الحال مع المنظمات التي تسرف في اتخاذ إجراءات غير عملية أو غير قابلة للتنفيذ حين تفاجئها الأزمة.

ولا شك أن عدم التخطيط العلمي للاتصال لمنع الأزمة ينعكس بالسلب على ردود أفعال الجماهير والرأي العام عند وقوع الأزمات، وثمة حالات ووقائع عديدة تكشف عن أن ضعف أو غياب اتصالات الأزمات قد أدى إلى زيادة حالات الاضطراب أو الخسائر المادية والبشرية بين الأطراف ذات الصلة بالأزمة (محمد شومان، ١٩٩٠: ٥٠٣-٥٠٤).

وتشير "مور" More إلى أن إدارة الأزمة تعني توقع حدوثها، والعمل على منع نشوبها، والتقليل من آثارها السلبية ويجب أن يكون التخطيط للتعامل مع الأزمة إحدى ركائز فلسفة المنظمة مع إدراك أن وجود إجراءات مسبقة لإدارة الأزمة لا تضمن الضرورة النجاح الكامل في تجنبها، وإن كان ذلك يتطلب بذل الجهد الممكن لتلافي تأثيراقما السلبية، وتتطلب الإدارة الناجحة لمنع الأزمة ما يلي:

١- خلق استجابات استراتيجية لمواقف الأزمات.

٢- تأهيل وتدريب كوارد بشرية قادرة على مواجهة الأزمات.

٣- العمل على تقليل الخسائر إلى حدها الأدنى.

٤- استخدام الأسلوب العلمي عند اتخاذ القرارات.

(More, 1995: 34-37)

خطوات التخطيط لمنع الأزمة:

يطرح "ريجستر ولاركن" Regester, & Larkin ست خطوات لازمة لمنع حدوث الأزمة ، كما يلى :

١- وضع دليل إرشادي Mannal للأزمات المتوقعة.

٢- وضع سياسات تستهدف تجنب وقوع الأزمات.

٣- وضع استراتيجيات وخطط تنفيذية للتعامل مع الأزمات المتوقعة.

٤- يتم كتابة الخطط التنفيذية بشكل واضح ومبسط.

٥- تحديد الجماهير القابلة للتأثر بالأزمة ووسائل الاتصال بها بالسرعة اللازمة.

٦- اختبار الخطط الموضوعة على فترات لإدخال التعدلات المطلوبة عليها. (Regester, & Larkin, 1997: 172-179)

ويذهب "يومانسكي" Umansky إلى أن التخطيط لإدارة الأزمة يتضمن ثماني خطوات ، كما يلى :

١- تحديد جوانب الخطورة في عمليات المنظمة.

٢- تحديد جوانب الضعف في أداء المنظمة.

٣- بناء سيناريوهات وخطط تنفيذية.

٤- تفعيل قنوات الاتصال بالجماهير الداخلية والخارجية.

٥- استخدام نظم جديدة للإدارة والاتصال.

٦- صياغة دليل إرشادي للتعامل مع الأزمة Manual.

٧- تدريب متحدثين رسميين على التعامل مع وسائل الإعلام.

٨- إعادة اختبار الخطط والإجراءات التنفيذية بشكل دوري.

(Umansky, 1994: 32-34)

أسس تخطيط الاتصال لمرحلة ماقبل الأزمة:

١- إعـــداد الخطط الإعلامية في ضوء الاستراتيجيات العامة لإدارة الأزمة والتوجهات السياسية العامة.

٢- يتضـــمن التخطـــيط المراحل الثلاث (ماقبل، وأثناء، وبعد الأزمة) ، وتكون لكل مرحلة منطلقاتها وأهدافها ووسائل متابعتها وتقييمها.

٣- تحديـــد الجمـــاهير المستهدفة لكل مرحلة من مراحل الأزمة وأساليب الإقناع لكل منهم ، ضمن الخطاب الإعلامي لإدارة الأزمة.

٤- أن تتسم الخطة الإعلامية بالدقة والشمول ووضوح الوسائل والأهداف، وأن تتسم بالمرونة بحيث تستجيب لما قد يطرأ على مسار الأزمة من تطورات.

٥- الحفاظ في كل المراحل على الصورة الذهنية الإيجابية للمنظمة.

٦- الـــتعامل بصدق وموضوعية مع وسائل الإعلام، وعدم المبالغة أو التهوين من شأن الأحـــداث، واختـــيار الوقت المناسب لتزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الجديدة بشكل لا يؤثر سلبيًّا على مسار إدارة الأزمة.

٧- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في تصميم وتنفيذ ومتابعة الخطط الإعلامية لمواجهة الأزمات.

٨- رصـــد ردود الفعـــل المحلـــية والإقليمية والدولية لتفاعلات الأزمة، وتزويد المركز الإعلامي لإدارة الأزمة بكافة التجهيزات والتقنيات الحديثة للاتصال.

٩- اختـــيار وتدريب المتحدثين الرسميين مع وسائل الإعلام عند وقوع الأزمات. (فهد أحمد الشعلان، ١٩٩٩: ١٨٩-١٩٢)

فهم سيكولوجية الأزمة Crisis Psychology:

إذا كان هناك مفتاح رئيسي لإدارة الأزمة بنجاح، فهو يكمن في فهم سيكولوجية الأزمة وليس في مجرد وضع الخطط والإجراءات، فالجوانب النفسية يكتسبها الأفراد من خـلال التدريب ولا يمكن تعلمها من الدليل الإرشادي للتعامل مع الأزمات Manual. لـذا يجـب أن يفهم كل فرد من فريق إدارة الأزمة بدقة ما الذي يحدث على الجانب الآخر (المتأثرون بالأزمة) ، مثل : مستهلك خائف، أو مواطن محلي، أو شخص عاطل، أو عمـيل غاضب . وحين تتفهم مشاعر هؤلاء المتأثرين بالأزمة سوف تركز اتصالك على ما يريدون سماعه، وليس ما تريد أن تخبرهم به، وهذا ما ينعكس في ظهور المسئول الأول عن المنظمة وهو يبدي التعاطف والاهتمام والتضامن مع المتأثرين بالأزمة.

وتشبه الأزمة مباراة رياضية يسودها التنافس الشديد وتحتاج من فريق إدارة الأزمة دقـة الـتفكير، والابتكار، وسرعة التحرك ومرونته. ومعنى ذلك أن الإعداد لمواجهة الأزمـة لـيس مجرد وضع قوائم بالتعليمات والإجراءات، لذا يجب أن يكون التخطيط لمعالجة الأزمات أحد العناصر الأساسية لأولويات الإدارة الناجحة.

نوع الأزمات الذي يدهمنا What crisis could hit us:

لعل واحدة من أفضل الطرق لتجنب حدوث الأزمات تتمثل في عقد لقاء شهري ، يضـم فـريق إدارة الأزمات وذلك لمراقبة طبيعة الأزمات التي عرضتها وسائل الإعلام خـلال هذه الفترة واستكشاف مدى إمكانة وقوع أزمات مماثلة على المنظمة ويتوازى مـع ذلك مراقبة الأنشطة التي قامت بها المنظمة خلال هذه الفترة وملاحظة ما إذا كان هـناك علامـات تحذير أو مخاطر محتملة ناتجة عن أحد مكونات هذا النشاط: مخاطر كيميائية – بيئية – صحية – الآلات – التضخم – العمالة.

لاحـظ أن معظم الأزمات تقع نتيجة تجاهل بعض الإشارات التحذيرية مما يتطلب تعـيين مدير محـترف أو خبير متخصص في التعـامل مع المخاطر Professional risk manager وهناك أسباب عديدة تؤدي إلى وقوع الأزمات ، منها:

١- انخفاض معنويات العاملين Low morale.

٢- شكاوى العملاء Customer complaints.

٣- ضعف الحراسة والإجراءات الأمنية Poor Housekeeping.

٤- ضعف كفاءة العاملين Staff quality.

٥- الارتفاع المبالغ فيه في تكلفة النشاط Panic cost – cutting.

٦- تضخم الإنتاج Rushed output.

٧- الإشاعات Rumour.

٨- اتجاهات الإدارة Management attitudes.

٩- التغيرات السريعة Rapid change.

١٠- تعقيد هياكل المنظمة Complex structures.

وغالباً ما يستدعى تواجد إحدى العلامات السابقة مؤشراً للتنبؤ بالأزمة عناية فريق إدارة الأزمات لإتاحة البدائل التي يمكن الاختيار من بينها، وبناء سيناريوهات متعددة للتعامل مع المشكلة إذا ما وصلت الأمور لدرجة يصعب تداركها. (Bland, 1998: 27-30)

فريق اتصالات الأزمة Crisis communication team:

لعل واحدة من أصعب المهام التي تقوم به المنظمة يكمن في اختيار فريق اتصالات الأزمة ؛ حيث يصعب التحديد بشكل صارم ومتخصص أعضاء الفريق ومهام كل منهم، وكما يحدث في الواقع لن تجدهم جميعاً هناك وقت نشوب الأزمة، كما أن مقتضيات الأزمة لن تنتظر قوائم الواجبات المنوطة بكل منهم . ولكن من جانب آخر.. فمن المهم أن يكون هناك مجموعة من البشر المتأهبين للاجتماع بمجرد تنويه مختصر، ومدركين للدور المنوط بكل منهم.

ومن المهم أن نشير إلى التفريق بين "فريق اتصالات الأزمة" Crisis communication team ومعناه مجموعة الإدارة المسئولة عن الاتصال بالجماهير الداخلية

والعـــالم الخارجي ، وبين "فريق معالجـــة الأزمة" Crisis Handling Team ومعنـــاه مجموعـــة الإدارة المسئولة عن إبعـــاد اللهيب المسبب للأزمة والحفـــاظ على الإنتاج، وضمان ممارسة أنشطة المنظمـــة على الوجه الأمثل، والتحـــري عن مسببات الأزمة. (Bland, 1998: 40-42)

وينـــبغي أن يتضمن فريق اتصالات الأزمة تمثيلاً لأعلى سلطة في المنظمة ؛ ذلك أن مـــن خصائص الأزمة أنها تنتهي عند حدود المسئولية والسلطة مما يحتم أحياناً اختراق هذه الحدود، لأن الأزمة تتطلب ردود أفعال غير عادية، كما أن ضيق الوقت وتسارع الأحداث يتطلب رد فعل عاجلاً وسريعاً. (محمد رشاد الحملاوي، ١٩٩٧: ١٤)

أسس تشكيل فريق اتصالات الأزمة:

١- يـــتم تشكيل الفريق بقيادة رئيس مجلس الإدارة للمنظمة أو من ينيبه ومسئولين عن تدفـــق الاتصـــال، والعلاقـــات العامة، والشئون القانونية، والأمن، والسكرتارية، وأخصائي نفسي، وأخصائي اجتماعي، ومستشار من خارج المنظمة.

٢- يجب أن يتحلى أعضاء الفريق بعديد من السمات التي تتطلبها مواجهة الأزمة، مثل: القـــدرة عـــلى العمل الجماعي، والدقة، والمرونة، والجدية، والتحمل، والشجاعة والجرأة في اتخاذ القرار، والقدرة على الإنجاز.

٣- يقوم الفريق بإعداد خطة اتصالات الأزمة وبلورتها، ووضع السيناريوهات المحتملة، والتدريـــب عـــلى تنفـــيذها. ويـــؤدي اشتراك المجموعة في إدارة الأزمة إلى طرح معلومات كثيرة تفيد عملية التخطيط، وتضمن عدم التنافر بين الأفراد مما يؤدي إلى سلاسة تنفيذ خطة الاتصالات حال وقوع الأزمة.

٤- يـــتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بحيث يؤدي كل فرد مهمة محددة مع تجنب التداخل بين المهام.

٥- يتم تدوين بيانات كاملة عن أعضاء الفريق تتضمن العناوين وأرقام الهواتف ؛ حتى يمكـــن تجميع أعضاء الفريق بالسرعة الممكنة عند حدوث الأزمة (محمود يوسف، ٢٠٠٢: ١٠٨-١١٠).

٦- يجـــب أن يكـــون لـــدى قائد الفريق السلطة الكاملة في الحصول على المعلومات ونشرها على الجماهير ووسائل الإعلام، وأن يكون قادراً على:

(أ) الإجابة عن أية أسئلة بشكل كامل وفوري.

(ب) إصدار توجيهات والحصول على استجابات فورية.

(جـ) القـــدرة على اتخاذ قرارات رئيسية وضـــرورية أو يكون قريبـــاً جداً من الشخص المسئول عن اتخاذ هذه القرارات.

٧- الـــتأكد من أن المتحدثين الرسميين مدربين على مهارات الاتصال، ولديهم القدرة على كسب ثقة وتعاطف الآخرين وإدارة الحوارات مع وسائل الإعلام، وأن تكون لديهم مساحة من الحرية والخطأ الناتج عن التوتر والقلق.

٨- القدرة على العمل لأوقات طويلة قد تستغرق أياماً ، وتحمل الضغوط الخارجية من الجماهير والمتأثرين بالأزمة (Bland, 1998: 38-39)

مكونات فريق الاتصالات ودور كل منهم:

يضم فريق اتصالات الأزمة أعضاء أساسيين وأعضاء معاونين ، على النحو التالي:

الفريق الأساسي Core team

١ – قائد الفريق Team leader.

٢ – المتحدثون الرسميون Spokes persons.

٣ – مراقب المعلومات Gatekeeper.

٤ – منسق وسائل الإعلام Media minder.

٥ – مسئول تنفيذي Executive status.

الفريق المعاون Other Team Members:

٦ – ممثل الشئون القانونية Legal.

٧ – ممثل الأمن Security.

٨- مستشار نفسي Stress Counseling.

٩- مستشار اجتماعي للتعامل مع الضحايا وذويهم Families/ Victims visitor.

١٠- العلاقات العامة Public relations.

وفي بعـــض الأزمات الدولية ، قد تحتاج المنظمة إلى الاستعانة بشركة متخصصة في العلاقـــات العامة، وقد تحتاج أيضاً إلى شركة متخصصة في إدارة المساعدة التليفزيونية (الطوارئ – الخطوط السريعة Hot lines) (Bland, 1998: 36-37) .

وســـوف نعرض فيما يلي لخصائص فريق اتصالات الأزمة، والمهام الموكولة لكل منهم:

١- قائد الفريق Team Leader:

يتولى قائد الفريق الإشراف العام على إدارة الأزمة، ويكون بمثابة المسئول الرئيسي عـــن كافـــة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأزمة، ويجب أن تتوافر لديه رؤية واضحة لـــلموقف العام للأزمة ؛ ليستطيع القيام بدوره في قيادة الفريق من خلال معرفة طبيعة الأزمة، وأبعادها، وأطرافها، وحدود تأثيراتها الحالية والمحتملة.

ويجـــب أن نـــدرك الفرق بين مهام قائد الفريق وكبير المتحدثين الرسميين .. فمن المنطقي أن يقوم الشخص الأعلى بمسئولية الفريق وتمثيل المنظمة عند مخاطبة الرأي العام، إلا أنـــه في حـــالات الأزمات المتفجرة يدخل كبير المتحدثين في جولات لا نهائية من المقابلات والمؤتمرات الصحفية لإطلاع جميع الأطراف على كل الاحتمالات الخطيرة ، التي قد تحدث أثناء تطورات الأزمة، وتطورات المنظمة في مواجهة ذلك، ولذلك يحسن اختـــيار أفضل المتحدثين الرسميين لتولي تلك المهمة (قدري عبدالمجيد، ٢٠٠٤: ١٥١-١٥٢) .

٢- المتحدثون الرسميون Spokes Persons:

يضم فريق اتصالات الأزمة مجموعة من المتحدثين الرسميين يعبر أحدهم عن الواجهة الرســـمية للمنظمة ويكون بمثابة "الناطق الرسمي" Senior spokes person، بالإضافة إلى

مجموعـــة أخرى من المتحدثين المعاونين الذين يستعان بهم في التعامل مع تلقي المكالمات الهاتفية، ومقابلة بعض مندوبي وسائل الإعلام المحلية ، في حين يتولى الناطق الرسمي مهام التعامل مع وسائل الإعلام القومية والدولية.

ويـــتعين عـــلى المتحدث الرسمي أن يتسم بالتعاطف، والدقة، وإجادة التعامل مع مـــندوبي وسائل الإعلام، ويجب أن يحتفظ دائماً بهدوء الأعصاب وعدم التوتر خاصة عـــند التعرض للهجوم والانتقاد من جانب الجماهير الخارجية ومندوبي وسائل الإعلام. ويجـــب أن تمـــنح الإدارة العلـــيا للمتحدث الرسمي الثقة اللازمة، والقدرة على تقدير الموقـــف، واتخـــاذ التصريحات الفورية اللازمة عند التعامل مع وسائل الإعلام (قدري عبدالحميد، ٢٠٠٤: ١٥٣) .

وينـــبغي اختيار المتحدث الرسمي وفقاً لاعتبارات موضوعية تتضمن المعرفة الكاملة بالمـــنظمة ونشـــاطها وخلفيتها التاريخية، والقدرة على نقل صورة ذهنية إيجابية عنها، وإدراك أهمـــية كســـب ثقة وسائل الإعلام، وامتلاك مهارات الاتصال والقدرة على التصرف في المواقف الصعبة.

ويجـــب أن يخضـــع المتحدث الرسمي لتدريبات مكثفة مرتبطة بأساليب التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام والقدرة على مواجهة الضغوط، وتشمل جوانب هذا التدريـب:

(أ) الخضوع لمواقف أزمات افتراضية يتعرض فيها لمواجهة أسئلة محرجة وصعبة وذات طبـــيعة هجومـــية مستفزة، ورصد استجاباته وانفعالاته عند مواجهة مثل هذه المواقف.

(ب) التدريـــب على استخدام بعض الجمل والعبارات التي تخضع لاختبارات تكشف عنها التساؤلات التالية:

- هل تم التوصل إلى هذه الجمل والعبارات بعد تفكير وتمحيص؟
- هل تعكس هذه الجمل اهتمام المنظمة بمصالح جماهيرها؟
- هل تعكس هذه الجمل المنظمة بصورة جيدة؟

- هل تعطي الإحساس بأن المنظمة مازالت تملك زمام السيطرة على الموقف؟
- هل تظهر المنظمة بالمرونة الكافية؟

(جـ) تسجيل استجابات المتحدث الرسمي على شريط فيديو ليتمكن المدربون والمتحدث الرسمي من رصد الملاحظات التالية:

- هل أجاب عن الأسئلة بطلاقة وبلاغة؟
- هل بدا متلعثماً في بعض المواقف؟
- هل استخدم حركات وتعبيرات عصبية أظهرته في صورة سلبية؟

(د) تدريب المتحدث الرسمي على إجراء حوارات مع مندوبي وسائل الإعلام يمثلون اتجاهات متباينة للتأكد من الإجابة عما يلي:

- هل يحتفظ المتحدث بالهدوء وعدم الانفعال؟
- هل يستخدم كلمات مقنعة؟
- هل تعكس شخصيته قدراً من الألفة والثقة؟
- هل يمتلك القدرة على الإقناع؟
- هل يقدم المعلومات بطريقة سلسة وكافية ومختصرة؟
- هل يعبر عن اهتمام المنظمة بمصالح جماهيرها؟ (محمود يوسف، ٢٠٠٣: ١٠٦-١٠٨)

وهناك مجموعة من الضوابط الواجب مراعاتها عند تعامل المتحدث الرسمي مع مندوبي وسائل الإعلام:

(أ) مراعاة الدقة والحذر والإلمام الكامل بالحقائق التفصيلية عن الأزمة ؛ إذ إن الاختلاف الذي قد يظهر بين المعلومات التي يصرح بها المتحدث الرسمي والمعلومات التي تحصل عليها وسائل الإعلام بأساليبها ومصادرها المختلفة لا يخدم المنظمة عند إدارة الأزمة.

(ب) صياغة المعلومات ذات الطبيعة الفنية أو القانونية بشكل دقيق وواضح بحيث تلتزم وسائل الإعلام بنشرها دون تحريف.

(جـ) ضـرورة الاعتراف بالأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية المواجهة لأن تسربها وكشـفها من جهات أخرى قد يؤدي إلى تضخم الأخطاء والتأويلات بأكثر مما هي في واقع الحال، كما أن عدم الاعتراف بالخطأ يؤدي إلى فقدان المصداقية.

(د) القـدرة على التعامل بهدوء وموضوعية وعدم انفعال مع مندوبي وسائل الإعلام الـتي تنشر بيانات ومعلومات غير صحيحة، وأن يكون التوجه الإيجابي في مثل هذه الحالات هو تصحيح وتصويب المعلومات الخاطئة.

(هـ) أن يـتم نشر المعلومات بالسرعة اللازمة متى تم التحقق من صحتها للحد من انتشار الشائعات.

(و) القدرة على الإقناع والحرص على إقامة روابط جيدة مع مندوبي وسائل الإعلام.

(ز) الاهـتمام بما تنشره وسائل الإعلام وتقييمه وإعداد التصويبات اللازمة وتقديمها للنشر على وجه السرعة (فهد أحمد الشعلان، ١٩٩٩: ١٩٧)

٣- مراقب المعلومات Gatekeeper:

تعـد عملـية الرقابة والتحكم في تدفق المعلومات عملية حيوية للمنظمة خاصة في أوقـات الأزمـات، ومراقب المعلومات هو الشخص الوحيد الذي يحيط بكل جوانب الأزمة وخلفياتها، وهو الذي يحدد المعلومات المسموح بنشرها بعد تنقيتها Filters، كما يقوم بإعداد المذكرات المرتبطة بالإجابة عن تساؤلات معينة، وطلبات إجراء الأحاديث من جانب مندوبي وسائل الإعلام.

٤- المنسق الإعلامي Media minder:

يـتولى التنسـيق مـع مندوبي وسائل الإعلام فيما يتعلق بترتيب عقد اللقاءات، والمؤتمـرات الصحفية، والإدلاء بالبيانات، وتسهيل مأمورية مندوبي وسائل الإعلام في تزويدهم بالبيانات اللازمة، والرد على استفساراتهم التليفونية، وتوفير الخطوط التليفونية والفاكسـات الـتي تساعدهم في توصيل المعلومات لقنواتهم الإعلامية بسهولة ويسر (Bland, 1998: 36).

٥- المسئول التنفيذي Executive status:

يعــد حلقة الاتصال بين فريق اتصالات الأزمة والإدارة العليا للمنظمة ويتولى تمرير المعلومــات مــن قيادات المنظمة إلى أعضاء الفريق، وتلقي الردود بشأن استفسارات أعضاء فريق الاتصال عن أمر من الأمور الغامضة المتعلقة بسياسة المنظمة تجاه الأزمة.

والجدير بالملاحظة أن فريق اتصالات الأزمة سيكون مسئولاً عن تدفق الاتصالات بكــل أنواعها، ليس فقط مع وسائل الإعلام، وإنما مع الجهات والسلطات الحكومية، والتشــريعية، والرقابــية، والأمنــية، ومختلف فئات الجمهور، ولذلك يجب أن تكون الاتصالات سريعة في المراحل الأولى للأزمة للأسباب التالية:

١- حق الجمهور في معرفة ما يحدث.

٢- تقــديم المعلومــات الصــحيحة منذ البداية يعد الخطوة الأولى لحل المشكلة ويمنع التضارب والتشويش والشائعات.

٣- يتيح لأطراف الأزمة استيعاب طبيعة المشكلة ، ويحقق التعاطف مع المنظمة.

٤- يمنع اللجوء إلى مصادر معلومات بديلة مما يضعف من مصداقية المنظمة.

٥- تستطيع المنظمة السيطرة على تدفق المعلومات حين تكون هي البادئة بإعلانها.

٦- الجهــد المطلــوب لتقديم المعلومات مبكراً أفضل كثيراً من المطلوب عند مواجهة الأسئلة والانتقادات ، في حالة تلقي المعلومات من مصادر بديلة.

٧- يمــيل الجمهــور إلى المــبالغة في تضخيم المخاطر في حالة عدم معرفته بالمعلومات الكاملة في الوقت المناسب (منى صلاح الدين شريف، ١٩٩٨: ٢٠١-٢٠٢) .

خطة اتصالات الأزمة Crisis communication plan:

يتســم المجــتمع المعاصــر بالتعددية السياسية، وانفتاح الأسواق العالمية، وتشابك العلاقــات الاجتماعــية، وتقلــص دور الدولة لصالح الشركات والمنظمات متعددة الجنســيات، والشــركات العملاقة العابرة للقارات، وتتسم هذه البيئة العالمية بتداخل السياســة مع الاقتصاد في ظل تنافس شديد وتداخل في المصالح، وهي بيئة تساعد على

تفـاقم الأزمـات، وتعدد مجالاتها، واتساع نطاقها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، ويعتمـد التخطيط لمعالجة الأزمات على مشـاركة أكبر قـدر من الأفراد الذيـن يطرحون الأفكار ، ويقـدمون البدائل والحـلول الممكنة للأزمات المتفاقمـة (Dyer, S. C., 1995: 38-41) ويتطلب المنطق السليم الاستعداد لمواجهة الأزمة، وتوقعها قـبل حدوثهـا، مـن خـلال إعداد التوقعات المناسبة واختبارها في بعض المواقف الافتراضية. (Birch, J. 1994: 32)

ويتطلب تخطيط الاتصال في مرحلة ماقبل الأزمة مراعاة العوامل التالية:

١- رصد بيئة عمل المنظمة.

٢- تحديد أهداف المنظمة بدقة.

٣- تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال.

٤- طرق الاتصال بالفئات المستهدفة.

٥- بناء الرسائل الاتصالية.

٦- تحديد الموارد والتسهيلات المطلوبة.

٧- التدريب على محاكاة الأزمة.

٨- وضع الدليل الإرشادي.

٩- اختبار الدليل الإرشادي.

١٠- بناء الجسور.

١١- مشهد الإعداد.

أولاً: رصد بيئة عمل المنظمة Organization Background:

يستهدف رصد بيئة عمل المنظمة وضع تصور شامل عن تاريخ المنظمة، ونشاطها، ومركـزها المـالي، والمشـكلات الـتي تعرضت لها في السابق، والمشكلات المتوقعة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وعلاقات العمل في الداخل والخارج، وظروف الإنتاج والعمالة والتسويق، وعلى الأخص الجوانب التالية:

١- طبيعة نشاط المنظمة وخلفيتها التاريخية، ونوعية الخدمات، والمنتجات التي تقدمها.

٢- إدارات المنظمة وأقسامها وفروعها في الداخل والخارج.

٣- تعرف جوانب القصور وكيفية تلافيها، ومنع تطور المشكلات إلى أزمات.

٤- علاقات المنظمة مع مندوبي وسائل الإعلام في جوانبها الإيجابية والسلبية.

٥- دعم الروابط مع الإعلاميين وكسب ثقتهم، وإمدادهم بالمعلومات الدقيقة، وتصويب ما قد يكون لديهم من سوء فهم.

٦- مراجعة النشرات والكتيبات والتقارير التي تصدر عن المنظمة ، والعمل على تحديثها ودعمها بالمعلومات الموثقة.

٧- الاستيعاب الكامل للقوانين والتشريعات واللوائح المنظمة للعمل أو المؤثرة عليه.

٨- رصد أنشطة المنظمات المنافسة والتي تعمل في المجال ذاته ، ودراسة جوانب تميزها وقصورها.

٩- رصد جوانب قوة المنظمة ودورها في المجتمع، وكيفية توظيف هذه الجوانب في حالة التعرض لأزمة محتملة.

١٠- دراسة جوانب دعم العلاقات مع الحلفاء، وكسب المزيد من المؤيدين للمنظمة وسياساتها وأنشطتها، ومحاولة تعرف الخصوم وكيفية التصدي لهم.

١١- كيفية تعامل المنظمة مع الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة منها. (محمود يوسف، ٢٠٠٣: ٩٠-٩٤)

١٢- مراجعة السجلات التي تحتوي على كافة الإحصاءات والمعلومات المتعلقة بالمنظمة في شتى المجالات لتستخدم في مواجهة ما قد يثار من تساؤلات وانتقادات أثناء الأزمة، مع الحرص على تحديثها بشكل مستمر، وإطلاع فريق إدارة الأزمات عليها.

١٣- إعداد نموذج بيان صحفي سابق التجهيز يتم ملء مساحاته الفارغة قبل توزيعه على مندوبي وسائل الإعلام ؛ لضمان سرعة العمل في حالة وقوع الأزمة ، على أن ترفق به نشرة تتضمن معلومات تعطي خلفية كاملة عن المنظمة.

١٤- إعـــداد فهـــرس كامل يتضمن أسماء وعناوين وهواتف أعضاء فريق إدارة الأزمة ومسئولي الاتصالات.

١٥- إعـــداد رســـوم توضـــيحية عن حجم الإنتاج، وأعداد العاملين، وفروع المنظمة وأقسامها في الداخل والخارج، وصور فوتوغرافية، وأفلام وثائقية (كريمان فريد، ١٩٩٩: ١٢-١٣).

ثانياً: تحديد أهداف المنظمة بدقة:

يجـــب أن تكـــون أهداف المنظمة محددة بدقة حتى يمكن تحويل هذه الأهداف إلى خطـــط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد، وبرامج تنفيذية تكفل عدم تصعيد المشكلات لكي تتحول إلى أزمات، وتتيح زيادة قدرة المنظمة على إقناع المتعاملين معها في الداخل والخارج. (محمود يوسف، ٢٠٠٣: ٩٥)

ثالثاً: تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال:

الهـــدف من تحديد الجمهور هو سرعة الوصول والتعامل مع قطاعات المجتمع ذات الصـــلة بنشاط المنظمة، إلى جانب توفير الوقت والجهد والنفقات اللازمة لبناء الرسائل الإقناعية لكل فئة من فئات الجمهور. (علي عجوة، ٢٠٠٠: ١٣٩)

ويمكن تحديد جمهور الأزمة في هؤلاء الأشخاص أو المنظمات الذين:

- تؤثر فيهم الأزمة Are affected by the crisis:
- يؤثرون في المنظمة Can affect you.
- المتورطون في الأزمة Are involved in it.
- الذين يحتاجون إلى المعرفة Need to know.

وتحـــتاج كـــل فئة من الفئات السابقة إلى تعامل مختلف ورســـائل إقناعية تناسب رغباتهم وتلبي احتياجاتهم، فالتعـــامل مع الضحايا وذويهـــم يختلف عن التعـــامل مع مـــندوبي وسائل الإعلام ، وعنـــه مع العاملين في المنظمـــة ، والعملاء ، والســـلطات

الحكومية، والمؤسسات التشريعية والرقابية، وشركات التأمين، وجماعات الضغط . (Bland, 1998: 31)

لاحظ أن كل فئة من الفئات السابقة لديها أولوياتها الخاصة، وطرق الاتصال المختلفة لكل منها، ولا يقتصر تحديد الجمهور المستهدف على معرفة الخصائص الديموغرافية فقط، وإنما الخصائص السيكولوجية مثل الاحتياجات والرغبات والاهتمامات، ومن المهم أن تعرف من هو جمهورك في الوقت الراهن. (Roby, & Dagenias, 1995: 22)

رابعاً: طرق الاتصال بالفئات المستهدفة:

من المهم التأكد من توافر وسائل الاتصال السريعة بكل فئة من فئات الجمهور المستهدف، ويجب أن تتوافر لدى المنظمة سجلات يتم تحديثها باستمرار تستخدم الوسائل التالية:

١- أسماء وأرقام هواتف مندوبي وكالات الأنباء والصحف والإذاعة والتليفزيون والمسئولين الرسميين، وأعضاء البرلمان، والسلطات المختصة المعنية بالأزمة.

٢- عناوين المكاتب والمنازل.

٣- أرقام التليفونات الأرضية والمحمولة.

٤- البريد الإليكتروني E.Mail.

٥- الفاكس Fax.

٦- عقد المؤتمرات الصحفية.

٧- مواقع الإنترنت .Effective internet comm.

٨- مستشارو العلاقات العامة.

٩- خطوط تليفون الطوارئ.

١٠- مساحات الإعلان المحجوزة مقدمًا Pre-Booked Advertising.

١١- الشركات المتخصصة في الاتصالات السريعة Hot-line (Bentall, J. 1993: 82) .

خامساً: بناء الرسائل الاتصالية:

تعـتمد صـياغة الرسائل الاتصالية على طبيعة الأزمة، والمرحلة الزمنية التي تمر بها، والجمهـور المستهدف الذي نتوجه إليه، ومن المهم التفكير في صياغة هذه الرسائل في مرحلة ماقبل الأزمة لسببين:

١- أنك سوف تهدر وقتاً ثميناً إذا فكرت في هذه الرسائل عند وقوع الأزمة فعليًّا، ومن السـهل أن ننسى بعض المعلومات المهمة بسبب ظروف الأزمة وضغوطها العصبية على جميع الأطراف.

٢- أن صياغة الرسائل التي تنطوي على قدر من التعاطف والاهتمامات الإنسانية تحتاج إلى أكبر قدر ممكن من التوازن النفسي لترتيب الأسانيد واكتساب الدعم والتأييد.

وبوجـه عام، يوجد ثلاثة مبادئ أساسية ترتكز عليها رسائل الاتصال عند إدارة الأزمة ، وهي:

١- إظهار التعاطف الإنساني Human Face:

لعل أفضل كلمة يمكن أن تقال أثناء الأزمة هي كلمة "آسف" أو "أعتذر"، ولكن لابد أن يؤخذ الوضع القانوني في الاعتبار، فالقانون ليس فيه كلمة "آسف". وإذا كان الخطأ الناتج عن الأزمة يعود إلى المنظمة، فلابد أن تختار أفضل طريقة للمعالجة ؛ خاصة إذا كان هناك منافسون يترصدون للمنظمة.

وفي حـالات كثيرة لن تستطيع في الواقع أن تعتذر، ولكن تستطيع أن تعبر عن ما يشير إلى "الندم" Regret مع الحرص على الحفاظ على سمعة المنظمة. وفي كل الحالات لابـد أن تعكـس رسـائل الاتصال الخاصة بالأزمة التعاطف والاهتمام الإنساني، مع ملاحظـة أن الشيء الذي يريد الناس أن يلمسوه أثناء الأزمة هو أن نقول لهم إننا نهتم بالأمر We care وبالتالي لابد أن تعكس الرسائل الاهتمام والعناية بالمتضررين بالأزمة.

٢- بث الطمأنينة Reassurance:

عند وقوع الأزمة يشعر الناس في الخارج بالقلق والخوف ويتساءلون : هل يمكن أن تحـدث هذه الأزمة مرة أخرى؟ هل هناك خسائر على المدى البعيد؟ هل الأزمة تحت السيطرة الآن؟ هل يعرف المتسببون في الأزمة ما يفعلون وماذا يخططون؟

كـل هـذه التساؤلات تشير إلى أهمية بث الطمأنينة لدى أطراف الأزمة ولابد أن تعكس رسائل المنظمة مايفيد:

- أنها سوف تقوم بما هو مطلوب.
- وتؤكد لهم أن ما حدث لن يتكرر مرة أخرى.

ولتأكـيد نشـر الطمأنينة يمكن الاستعانة بطرف آخر محايد ، يؤكد ما يفيد إعادة الطمأنينة للمتضررين من الأزمة.

أيضاً هناك أنواع أخرى من الرسائل التي تفيد في بث الطمأنينة ، مثل:

- الإجراءات التي تقوم بها الشركة أو المنظمة لتصويب ما حدث.
- تأكـيد وضـع المنظمة المتميز وما سبق تحقيقه من إنجازات بشرط أن يكون ذلك موثقاً.
- تأكيد أن ما حدث هو خارج عن الإرادة وشيء نادر ولا يتكرر.
- الإعلان عن مزيد من التحقيقات المسببة للأزمة، ويفضل أن تكون تحقيقات تجريها جهات مستقلة عن المنظمة.

٣- إعداد معلومات عن خلفية المنظمة Background Briefs:

تحتاج وسائل الإعلام وكافة الجهات المعنية بالأزمة إلى التزود بالمعلومات عن طبيعة نشـاط المنظمة، وعدد العاملين فيها، ومعايير الجودة، ومعايير الأمان، وطبيعة المنتجات أو النشاط، وأهميته، ومراحله، وتفيد هذه المعلومات المختصرة عن المنظمة في:

(أ) المساعدة في تقديم المعلومات الإعلامية من منظور المنظمة ، وليس من منظور أطراف أخرى.

(ب) التأكد من أن وسائل الإعلام تحصل على جزء من الحقيقة على الأقل ، بدلاً من نشر معلومات كلها خاطئة.

(جـ) كسب تعاطف وسائل الإعلام تجاه المنظمة في الأوقات الحرجة التي تحتاج فيها المنظمة إلى التعاطف معها وتفهم مواقفها.

وعلاوة على المواد المطبوعة التي تعبر عن حقائق وأرقام ومؤشرات، تجدر الإشارة إلى أن نسبة ٤٠% على الأقل من أوراق الصحف وتقريباً كل المواد الإخبارية في التليفزيون مليئة بالصور وليس بالكلمات، فإذا كان في استطاعة المنظمة تجهيز عدد كبير من الصور الفوتوغرافية وأفلام الفيديو، ستكون هناك فرصة أكبر في استخدامها في وسائل الإعلام عن المواد المطبوعة، وستكون قابلة للاستخدام أكثر من المواد المطبوعة مثل النشرات والكتيبات المتناثرة. (Hartley, 1991: 34)

مرة أخرى .. لن يكون هناك وقت كاف لدى المنظمة لإعداد كل هذه المواد التفصيلية والتعامل معها أثناء وقوع الأزمة، وبالتالي فإن وقت إعداد هذه المواد التفصيلية هو الآن Now وليس وقت تفجر الأزمة.

وعند إعداد هذه المذكرات المختصرة لابد أن تراعي المنظمة لماذا تقدم هذه المعلومات؟ ولابد من إدراك ردود الأفعال تجاه بعض العناصر ، مثل: مؤشرات التمويل والعمالة وطرق التشغيل وحجم الإنتاج. والإجابة عن هذا السؤال تكمن في أن وسائل الإعلام سوف تنشر هذه المعلومات لتملأ بها الصفحات والوقت سواء كانت المنظمة ترغب في ذلك أم لا، فالمسألة ببساطة أن تختار المنظمة أن تعبر تلك المعلومات عن اتجاهاتها ، بدلاً من الحصول على معلومات تعبر عن اتجاهات أطراف أخرى. (Bland, 1998: 33-35)

وهناك أربع استراتيجيات للرســائل الإقناعية ، يمكن للمنظمة أن تختــار من بينها ما يتناسب مع متطلبات الأزمة:

١- استراتيجية الإنكار Denial:

من خلال السعي لإقناع الجماهير بعدم وجود أزمة وتتمثل في:

(أ) الإنكار Denial: التصريح بكل بساطة بعدم وجود أزمة.

(ب) الإيضاح Clarification: شرح أسباب المنظمة لعدم وجود أزمة.

(جـ) الهجوم Attack: التصدي لمن يزعم بوجود أزمة.

(د) الـتهديد Intimidation: التلويح باستخدام قوة ونفوذ المنظمة ضد من يزعمون بوجود أزمة مثل مقاضاقم أو فضح مزاعمهم.

٢- استراتيجية التبرير Justification:

من خلال السعي لإقناع الجماهير بأن ترى الأزمة أقل سلبية وتتمثل في:

(أ) التماس الأعذار Excuse من خلال:

- عدم وجود النية أو التعمد المسبق لتقليل مسئولية المنظمة عن الأزمة.
- حدوث أشياء غير طبيعية أو غير متوقعة تسببت في حدوث الأزمة.

(ب) التبرير Justification من خلال:

- التقلـيل من شأن الضرر الذي أحدثته الأزمة من خلال مقارنته بحوادث مماثلة أحدثت أضراراً أكبر.
- إظهار مسئولية الضحايا عما لحق بهم من أضرار.
- إظهار أن الأزمة قد شُوِّهت وبولغ فيها.

٣- استراتيجية الاعتذار Repentance:

مــن خلال السعي لإقناع الجماهير بأن ترى المنظمة بصورة أكثر إيجابية ، وتتمثل فيما يلي:

(أ) **التملق والمداهنة Ingratition**: من خلال محاولة كسب ود الجماهير وإعلاء شأن المنظمة عن طريق:

- المــن والــتذكير Bolstering بالجوانب الإيجابية للمنظمة وسابق أعمالها وخدماتها لصالح الجماهير والمجتمع.
- الترفع عن الأزمة Transcendence من خلال وضع الأزمة في سياق يحقق أهدافًا سامية.
- إطــراء الآخرين Praising others من خلال الثناء على الجماهير وجهود الشركاء.

(ب) **الــتماس الصفح Mortification** من خلال استدعاء تسامح الجماهير عن طريق:

- اتخــاذ إجراءات علاجية Remediation ، مثل : إصلاح الأعطاب أو دفع تعويضات لأسر الضحايا ومساندة المتأثرين بالأزمة.
- إبــداء الندم والاعتذار Repentance وطلب الصفح والندم على ما سببته الأزمة من أضرار.
- اتخاذ إجراءات لمنع تكرار الأزمة Rectification ؛ حيث تعلن المنظمة عن آليات تزيد من معدلات الأمان والجودة.

٤- استراتيجية التعاطف والمعاناة Suffering:

من خلال إقناع الجماهير بمدى معاناة المنظمة وما تكبدته من خسائر مالية وبشرية بهــدف خلــق تعاطف إيجابي تجاه المنظمة مثل تصوير المنظمة باعتبارها ضحية طرف خارجي يسعى لتدميرها وتشويه سمعتها ومكانتها (عثمان محمد العربي، ١٩٩٩: ١٣٥ -١٣٧).

سادساً: تحديد الموارد والتسهيلات المطلوبة Resources and Facilities:

تتمثل المـوارد والتســهيلات لإدارة الاتصالات في مرحلة ماقبل الأزمة في اتخاذ الإجراءات التالية:

١- توفير مكان متسع ومؤثث بشكل مناسب لعقد اجتماعات فريق اتصالات الأزمة ، ويكون قريباً من فريق إدارة الأزمة لتحقيق التنسيق الفعال.

٢- توافر خطـوط تليفونيــة كافية ، وإمكانيــة توفير خدمات "الخطوط الســريعة" Hot lines.

٣- توافــر آلات تصــوير مستندات وسبورة أو أكثر لتدوين بعض البيانات وطباعتها فوريًّا.

٤- توفير خطوط للفاكس والبريد الإلكتروني والتليفونات الخلوية والتسهيلات البريدية، وإمكانة استخدام تقنية المؤتمرات الهاتفية Telephone conferencing ومؤتمــرات الفيديو Video conferencing والتدريب على تشغيل كل هذه الوسائل.

٥- مـتابعة الصــحف ومراقــبة نشرات الأخبار بالإذاعة والتليفزيون، وتوفير أجهزة استقبال راديو وتليفزيون وفيديو، وأشرطة كاسيت وفيديو، وقائمة ترددات مختلف القنوات الإذاعية والتليفزيونية الفضائية.

٦- توفير اتصالات الإنترنت Internet communications حيث يتزايد استخدام هذه الوســيلة في اتصالات الأزمة للوصول بسرعة إلى الجماهير المستهدفة - وإذا كان الإعلامــيون وعمــلاء المنظمة يعرفون كيفية الوصول لموقع المنظمة على الإنترنت Web Site للحصول على أحدث المعــلومات .. فإنهم سوف يستخدمون هــذه الوسيلة بالتأكيد.

وحين يلجأ مستخدمو الإنترنت لموقع المنظمة ولا يجدون التفسيرات المقنعة .. فإن سمعــة المنظمة سوف تتأثر بشدة، وبالطبع هناك صعوبة أكبر في التحكم في معلومات الإنترنـــت بالمقارنة بالوسائل التقليدية الأخرى، كذلك فإن كثرة الضغط والاتصال من

جماعـــات كـــبيرة للدخول إلى موقع المنظمة في الوقت نفسه يمكن أن تؤدي إلى تحطيم الموقع.

ويوجـــد أربـــع طرق رئيسية لحصول مستخدمي الإنترنت على تقارير عن الأزمة هي:

(أ) جماعات الأخبار News groups، وهي عبارة عن منتديات حية حول موضوعات متخصصة.

(ب) مواقع الإنترنت Web Sites.

(جـــ) النشر الفوري On line publications مثل الجرائد والمجلات المعدة للنشر على الإنترنت Internet Version.

(د) مجلات تطبع فقط على الإنترنت E-Zines.

وجميع الرسائل السابقة لها فعالية كبيرة عند نشوب الأزمة . وكما تستطيع المنظمة أن تعـــرض معلوماتها وموقفها من الأزمة على موقعها الخاص .. فإنها تستطيع أيضاً أن تعرض وجهة نظرها من خلال المواقع الأخرى.

ومـــا لم تشارك المنظمة في عرض وجهة نظرها على هذه المواقع السابقة، وتراقب هـــذه المواقع جيداً لترد على الشائعات والمعلومات المغلوطة، فإنها سوف تجد من يقوم بهذا الدور بدلاً منها (Bland, 1998: 44-45) .

سابعاً: التدريب على محاكاة الأزمة Crisis Simulation:

لعـــل أفضل طريقة للتنسيق بين فريق اتصالات الأزمة الذي ينتمي إلى تخصصات مخـــتلفة هـــو عقد دورات مشتركة لهؤلاء الأفراد ؛ خاصة فيما يتعلق "ببرامج الوعي بالأزمـــة" حيث يعرف كل عضو بالفريق المهام المكلف بأدائها وكذلك مهام الأعضاء الآخـــرين ، ويتـــيح هـــذا التدريب قدرًا كبيرًا من التفاهم المشترك لكيفية التعامل مع الأحداث دون تداخل أو تضارب في المسئوليات (Bland, 1998: 42) .

ويكتسب برنامج التدريب الصحيح قيمة أكبر من أية إجراءات ورقية أو تعليمات مكتوبة عند إعداد الناس للتعامل مع الأزمة بفاعلية ؛ فالتدريب يجعلهم أكثر وعياً بمعطيات الأزمة، وكلما زادت فرص التدريب على التعامل مع المواقف المختلفة أمكن التعامل بسهولة أكبر مع الظروف المشابهة، وزادت مقدرة العاملين على تنفيذ المهام المنوطة بهم بشكل واقعي.

وقد تطور التدريب على إدارة الأزمات كثيراً في السنوات الماضية، وهو ما كان يسمى قديماً بالتدريب على "الاستجابة للطوارئ" Emergency Response، والآن تغير هذا المصطلح إلى "إدارة الأزمة Crisis Management وبغض النظر عن طبيعة الأزمة، فهناك بعض الإجراءات ، التي تهدف إلى تدريب العاملين على سرعة الاستجابة للحدث ، وتتطلب ما يلي:

١- أن يكون التدريب "المحاكاة" واقعيًّا ويُفضل الاستعانة بأشخاص من خارج المنظمة لتنفيذه.

٢- إعداد مجموعة من السيناريوهات انطلاقاً من تحديد أهداف المنظمة ، واستخدام أفضل البدائل لتحقيق هذه الأهداف.

٣- اجعل السيناريو واقعيًّا Realistic لأن من الصعب التعامل مع مواقف غير قابلة للحدوث.

٤- حاول الاستعانة بشخصيات حقيقية ، مثل : رجال الشرطة، والدفاع المدني، والسلطات المحلية، والمنظمات الحكومية ذات الصلة بنشاط المنظمة، وتأكد أن هؤلاء سيرحبون بالمشاركة في هذه المحاكاة ؛ لأن مثل هذه المناسبات تتيح لهم اختبار الإجراءات الخاصة بهم (Graham, K., 1998: 138-140) .

٥- اختيار المتحدث الرسمي Spokesperson واختبر ردود أفعاله في مواجهة الكاميرا عند التعامل مع أزمات افتراضية، حيث إن التدريب على التعامل مع وسائل الإعلام هو جزء من التدريب على التعامل مع إدارة الأزمة بشكل شامل.

٦- يتضمن التدريب غالباً عرض أزمات محلية او دولية سابقة، وإعداد السيناريوهات اللازمة للتعامل معها، وممارسة العمل الجماعي بروح الفريق، وتوزيع الأدوار، وفهم الإجراءات النموذجية عند التعامل مع الأزمة، وتطوير مهارات الأفراد عند التعامل مع الإنترنت، وكيفية التصرف تحت الضغوط. (Bland, 1998: 46-47)

٧- بعد الانتهاء من التدريب يتم إعداد تقرير ختامي Final Report يتضمن كافة التعليقات والانتقادات لأداء العاملين، والجوانب الإيجابية والسلوكية عند استجاباتهم للمواقف الافتراضية للأزمة، ويتم تقديم هذا التقرير إلى الإدارة العليا للمنظمة خلال خمسة أيام من عقد الدورة التدريبية أو ورشة العمل، ولاحظ أنه إذا كانت هناك بعض جوانب الضعف أو عدم الدقة من جانب المتدربين أثناء محاكاة الأزمة، فإن ذلك ما سوف يحدث تماماً عند مواجهة مواقف مشابهة.

٨- تقوم المنظمة بتحويل توصيات التقرير الختامي إلى إجراءات عملية قد تتمثل في الحاجة إلى مزيد من التدريبات، أو اكتشاف أن بعض الأشخاص لا يصلحون للتعامل مع مواقف الطوارئ، أو اكتشاف بعض القصور في تدفق الاتصال فيما بين فريق إدارة الأزمة وقيادات المنظمة، وفي هذه الحالة تتخذ المنظمة الإجراءات الكفيلة بتصويب جوانب القصور أو الأخطاء (Graham, K., 1998: 141-142) .

ثامناً: وضع الدليل الإرشادي Crisis Manual:

يرى البعض أنه ليس هناك أسوأ من أن تضع كل شيء على الورق، فإذا اشتمل دليل معالجة الأزمة على جميع الإجراءات والتعليمات التفصيلية سوف يتضخم حجمه ويصبح غير عملي عند الاستخدام، وفي أوقات الطوارئ لن يكون هناك الوقت الكاف لمراجعة مئات الصفحات ، بينما تكون التعليمات المركزة والمذكرات المختصرة أكثر فائدة لفريق الاتصالات عند التعامل مع الأزمة ، والشيء الأكيد أن دليل الأزمة لا ينبغي أن يكون مجرد قائمة من التعليمات، وإنما يكون جزءاً من منظومة برامج التدريب، والمقابلات، وطرح الأفكار Brainstorming التي توفر أفضل إعداد لمواجهة الأزمة.

وبـــناء على ذلك .. فإن دليل الأزمة ليس بمجرد تعليمات مطبوعة، وإنما أداة عمل Working tool يستخدمها فريق العمل عند وقوع الأزمة، بشرط أن يعرف أعضاء هذا الفريق مقدماً تلك المبادئ التي ينطوي عليها الدليل وما هو متوقع منهم.

وبوجه عام .. يتضمن دليل الأزمة المحتويات التالية:

١- مقدمـــة Introduction وهـــي عبارة عن وصف مختصر لما هو متوقع من أعضاء الفريق عند الأزمة، وأهمية التعاون والعمل الجماعي، وكيفية استخدام الدليل.

٢- الإجـــراءات Procedures عـــبارة عن تعليمات مختصرة للواجبات ، التي يقوم بها أعضاء الفريق عند وقوع الأزمة.

٣- يتضـــمن فـــريق إدارة الأزمة Crisis team الأسماء، والعناوين، وأرقام التليفونات، ودور كل عضو في الفريق ومسئولياته، وقائمة بأسماء بديلة للأعضاء الذين يصعب الاتصال بهم وقت الأزمة.

٤- الجماهير Audiences قائمة بالفئات المستهدفة وطرق الاتصال بكل فئة.

٥- الرســـائل Messages قائمـــة تذكيريـــة سابقة التجهيز بأنواع الرسائل التي يمكن استخدامها عند الأزمات.

٦- المـــوارد Resources أمـــاكن إدارة الأزمـــة والأدوات المتاحة وكيفية استخدامها وحفظها.

٧- وســـائل الإعـــلام Media قائمـــة بأسمـــاء وعناوين وهواتف الصحف والإذاعة والتليفزيون، وأبرز الشخصيات التي يمكن الاتصال بها عند الأزمة.

٨- النشرات المختصرة Background briefs نسخ من النشرات والموضوعات والصور والشرائط التي تتضمن بيانات عن المنظمة، ونشاطها، وإنتاجها، وتمويلها، وإدارتها، وبعض المعلومات الفنية المفيدة.

٩- أخـــرى Other .. أى أية معلومات إضافية ومهمة مثل ترددات القنوات الإذاعية وعناوين بعض مواقع الإنترنت ومجموعات الأخبار.

تاسعاً: اختبار دليل الأزمة:

من المهم التأكد من بعض الإجراءات التي تعكس فعالية دليل الأزمة وتشمل:

١- التأكد من عملية السيطرة والتحكم عند وقوع الأزمة وتحديد الشخصيات التي تُقيم الموقف، وتعطي التعليمات لمن، ومن الذي يتخذ القرارات، وكيف يتم الحصول على البيانات الحيوية، ومن الذي يقوم بتوزيعها على من!

٢- اتخاذ إجراءات لنداء الطوارئ واستدعاء أعضاء فريق إدارة الأزمة على وجه السرعة، واختبار هذه الإجراءات على فترات.

٣- التدريب المستمر على محاكاة مواقف الأزمات لاستكشاف جوانب القصور ومعالجتها، واستخدام أساليب مختلفة من التدريبات.

٤- يمكن أن يكون التدريب على إعداد سيناريوهات واقعية مفيداً في اختبار النظام ، حتى لو كان هذا التدريب غير ميداني ؛ لأنه يقوم بدور مفيد في الحفاظ على الوعي بالأزمة، ويجعل الأزمة ماثلة في أذهان أعضاء فريق إدارة الأزمة.

٥- من الأساليب المفيدة جدًّا في اختبار دليل الأزمة الاستعانة بمستشار من خارج المنظمة يجتمع فجأة بفريق إدارة الأزمة، ويطرح عليهم أزمة افتراضية ، ويتعرف كيفية استجاباتهم للموقف دون الرجوع إلى الدليل أو أية إجراءات مكتوبة، وهذا يجعل الأزمة ماثلة في أذهان الفريق دون إجراءات مكتوبة.

عاشراً: بناء الجسور Bridge Building:

نحن نميل إلى الثقة والمودة مع الأشخاص الذين نعرفهم ونألفهم، والأشخاص الذين يعرفونك عن قرب يكونون أقل رغبة في تدميرك أو الإضرار بك، لذلك فإن جانبًا أساسيًّا من الإعداد للأزمة يكمن في إقامة روابط إيجابية مع كبار المسئولين، والسلطات والمجالس المحلية، والصحفيين، وخدمات الدعم، وأقسام العلاقات العامة في المنظمات الأخرى . ومن الأفضل أن يتم ذلك في الظروف الطبيعية، حيث إن وقت وقوع الأزمة أو الكارثة هو أسوأ الأوقات لتأسيس علاقات جديدة.

حادي عشر: مشهد الإعداد The Preparation Sequence:

إن الإعداد الناجح والفعال للأزمة عبارة عن عملية مستمرة Process وليست مجرد "إمـــلاء" Dictate، ومـــن خلال العمل بروح الفريق واتباع الإجراءات السابقة يمكن تطويـــر إجـــراءات أكثر ملاءمة وفائدة للمنظمة ، تجعل مشهد الإعداد الفعال لإدارة الأزمة على النحو التالي:

١- التدريب على الوعي بالأزمة Crisis awareness training وهو ما يجعل فريق إدارة الأزمـــة دائم التفكير في أبعاد الأزمة وجوانبها النفسية، ومحاط بكل جوانب خطة إدارة الأزمة.

٢- طـــرح الأفكار بحرية Brainstorming يتيح لأعضاء الفريق إدراك الأزمات المختلفة التي يمكن أن تواجههم.

٣- التخطـــيط Planning .. أى وضـــع خطط مكتوبة يمكن ترجمتها في شكل "دليل" لمواجهة الأزمة.

٤- التدريـــب عـــلى الـــتعامل مع وسائل الإعلام وتنفيذ المقابلات الإعلامية Media Training.

٥- محاكـــاة الأزمـــة Simulation تساعد على تقوية جوانب الضعف المحتملة وزيادة الوعي بالأزمة.

٦- التدقـــيق Audits .. حيـــث يستطيع "مدقق الأزمة" Crisis auditor مفاجأة فريق إدارة الأزمـــة واختـــبار قدرتهم على التصرف والتأكد من تصويب أي قصور في "دليل" الأزمة. (Bland, 1998: 47-50)

الفصل السابع

الاتصال في مرحلة الأزمة

يؤكد عديد من الدراسات أن قلة المعلومات المتاحة عن الأزمة تؤثر بالسلب على مختلف الأطراف، وتزيد من حالات الذعر والخوف من تداعياتها، وبالتالي فإن قدرة القائم بالاتصال في المنظمة على إمداد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة والفورية وقت الأزمة تعطي مؤشراً مهمًّا على فعالية المنظمة في إدارة الأزمة وخلق آثار إيجابية عن المنظمة لدى جماهيرها والأطراف ذات الصلة. (Center, & Jackson, 1990: 288)

ويتصدى هذا الفصل لرصد أهمية وسائل الإعلام أثناء نشوب الأزمة، وأهداف الاتصال في مرحلة الأزمة، ومعايير الاتصال الفعال أثناء الأزمة ، وتشمل: سرعة الاستجابة، والانفتاح، والصدق، وإظهار التعاطف الإنساني، واحترام الجماهير، والتعاون مع وسائل الإعلام، والالتزام بالمسئولية المهنية والأخلاقية، وتجنب الحساسيات.

كما يتناول هذا الفصل - بالتفصيل - إجراءات الاتصال في مرحلة الأزمة ، وتشمل: الاستحواذ على الحدث، وأهمية إصدار البيان الرسمي حول حقيقة الأحداث، واجتماع فريق إدارة الأزمة، وإقرار استراتيجية التعامل مع الحدث، وتحديد الفئات المستهدفة للاتصال، وصياغة الرسائل المناسبة للتعامل مع الحدث، وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام ، من خلال الحرص على إقامة روابط مع الإعلاميين وتلبية متطلباتهم من المعلومات السريعة والمتكاملة، وابتكار القصة الإخبارية المناسبة، وعقد المقابلات الإعلامية للصحف والإذاعة والتليفزيون، والاعتبارات الواجب مراعاتها قبل وأثناء تنفيذ المقابلات الإعلامية، وكيفية التعامل مع المؤتمرات الصحفية، والتعامل مع النشر السلبي.

كذلــك تتضــمن إجراءات المنظمة للتعامل مع الأزمة إعداد الخطة المؤثرة، وأهمية التفهم الدقيق لمشاعر الجماهير، وحالية المعلومات المقدمة، والمرونة عند ظهور متغيرات جديدة أو مفاجئة بما يتطلب إدخال تعديلات بسيطة أو جوهرية على خطط الاتصال، وأهمية التفكير على المدى البعيد بناء على جوانب الاستفادة من دروس الأزمة، وأخيراً إدراك أن الأزمة لم تنتهِ بعد واتخاذ الإجراءات الوقائية لتجنب اشتعال الأزمة من جديد، والاستنفار لمواجهة امتداد الأزمة أو التعرض لأزمات جديدة متوقعة أو مفاجئة.

أهمية وسائل الإعلام أثناء الأزمات:

شهد العقد الأخير من القرن العشرين تحولاً كبيراً في مجال الاقتصاد الدولي ؛ حيث اســتخدم عديد من المنظمات استراتيجيات الدمج في كيانات اقتصادية عملاقة، وأدت هذه الاندماجات إلى استحداث أساليب اتصالية تواكب انفتاح الأسواق العالمية، وتتيح تدفق المعلومات وتبادلها بشكل فوري . وقد تعرضت منظمات كثيرة إلى أزمات نتيجة الرغــبة الملحة لوسائل الإعلام في الحصول على معلومات عن تطورات هذه الأزمات، وواجهــت تلــك المنظمات مشكلة الرغبة في تلبية حاجة وسائل الإعلام في تزويدها بســرعة بالمعلومات ، والحذر من تقديم معلومات مغلوطة أو غير متكاملة نتيجة مزاولة الأنشــطة في مراكز عــديدة ، وحيث إن حجب المعــلومات يؤدي إلى فقــدان ثقة المســتثمرين في المنظمات الاقتصادية عند مواجهة الأزمات ، فإنه قد يتسبب في انهيار أسعار الأسهم مما يضــاعف من آثار الأزمة على المنظمات الاقتصــادية. (Moss, D., 1990: 79)

ويقــوم الاتصال بدور مؤثر عند مواجهة المنظمة للأزمات، فمن جهة يساعد على إدارة الأزمة بفعالية ونجاح، ومن جهة أخرى يحاول الحفاظ على صورة إيجابية للمنظمة تجاه جماهيرها الداخلية والخارجية.

وتنعكس أهمية وسائل الإعلام عند مواجهة الأزمة من خلال زيادة اعتماد الجمهور علــيها في معــرفة تفاصيل تلك الأزمات، فهي تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات عن الأزمة لدى الجمهور، وأيضاً في تشكيل اتجاهاته نحو الأزمة وكيفية إدارتها.

وقـــد أكد عديد من الدراسات أن الجمهور بكل فئاته يعتمد على وسائل الإعلام كمصـــادر رئيسية لمعرفة تفاصيل الأزمات. وتظهر أهمية وسائل الإعلام أيضاً في مجال الســـيطرة على الشائعات التي تنتشر بسرعة بالغة وقت الأزمة، والتي تكون لها أحياناً تداعيات سلبية على إدارة الأزمة، فهي غامضة بطبيعتها ومن الصعب معرفة مصادرها لعدم توافر المعلومات الكافية عن الأزمة (منى صلاح الدين شريف، ١٩٩٨: ١٩٧) .

- كذلـــك أشارت دراسات عديدة إلى أن الأزمة عبارة عن مشكلة إدارية بالأساس، إلا أنها سرعان ما تتحول إلى حدث إعلامي نتيجة انتشارها على مستوى عامة الناس، وهو ما يُعرف "بالكشـــف العام" Public Visibility وهـــذه الخاصية تجعل أية مشكلة تحـــدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية لبعض المنظمات معروفة وشائعة لدى الـــرأي العـــام، وتمكنه من مراقبة أدائها، وإصدار الأحكام عليها، وهنا يكون للأزمة تأثيراتهـــا الواضحةعلى مصالح المنظمة ، التي تتعرض لها بما قد يؤدي إلى نتائج إيجابية أو ســـلبية تـــنعكس على الصورة الذهنية للمنظمة. ويتطلب ذلك من المنظمات الاهتمام بالجوانـــب الاتصـــالية إلى جانب الاهتمام بالجوانب الإدارية عند التعامل مع الأزمات المخـــتلفة ، الـــتي قد تتعرض لها بهدف التقليل من تأثيراتها السلبية إلى أقل حد ممكن. (كريمان فريد، ١٩٩٩: ١-٢)

ويتوقف التعامل إعلاميًّا مع الأزمة على طبيعة الأزمة، ونوعيتها، وحجمها، وطبيعة الـــنظام السياسي السائد، والجماهير المستهدفة، خاصة عند مواجهة أزمة على المستوى الوطني (محمد محمد الشافعي، ٢٠٠١: ٢١٧) ؛ ذلك أن الإعلام يقوم بدور رئيسي في تفاعلات الأزمة إيجاباً وسلباً، وقد تنامى هذا الدور مع الثورة المعلوماتية وانتشار البث الفضائي للدرجة التي جعلت الساسة ومتخذي القرارات يعتمدون على وسائل الإعلام في تقييم الأوضاع الراهنة وصياغة المواقف والتحركات. (فهد أحمد الشعلان، ١٩٩٩: ١١٨)

وإذا كانت كفاءة إدارة الأزمة تتوقف في جانب أساسي منها على كفاءة المنظمات في التعامل مع وسائل الإعلام .. فإن هذه الوسائل تحتاج إلى أداء خاص أثناء الأزمات،

حيث يتطلب دورها توفير قدر كبير من المعلومات المستمرة حتى يكون الرأي العام على دراية كاملة بأبعاد الأزمة، وحتى تقوم بدورها في تنشيط المنظمات لمجابهة الأزمة، وكحلقة اتصال بين الجماهير وصانعي القرار السياسي والقائمين على إدارة الأزمة، خاصة في ظل هذا العالم الذي تتصاعد فيه الطبيعة التنافسية والتي تجعل من الأزمات التي تهدد النظام شيئاً وارداً تظهر الجهود الإعلامية كإحدى الدعامات الأساسية في التعامل مع هذه الأزمات (السيد بهنسي حسن، ٢٠٠٠: ٣) .

أهداف الاتصال في مرحلة الأزمة:

١- سرعة مواجهة الأزمة والحد من خسائرها.

٢- طمأنة الجمهور الداخلي والخارجي.

٣- التنسيق بين الأجهزة المختلفة المعنية بمواجهة الأزمة.

٤- القضاء على الشائعات التي تنتشر في حالة نقص المعلومات المتعلقة بالأزمة.

٥- تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات الدقيقة المرتبطة بالأزمة.

٦- كسب تأييد الجمهور الداخلي وتعاطف الجماهير الخارجية (قدري عبدالمجيد، ٢٠٠٤: ١٢٧) .

معايير الاتصال الفعال أثناء الأزمة Crisis communication standards :

المعيار Standard هو الشيء الذي يمكن القياس عليه ، مثل : الكمية ، الوزن ، المدى ، القيمة ، الجودة . ويمكن تحديد معايير الاتصال الفعال أثناء الأزمة فيما يلي:

١ – سرعة الاستجابة للحدث Responsiveness:

حين تقع المشكلة، لابد أن تكون المنظمة مستعدة للاستجابة لها عمليًّا من خلال طرح المعلومات، وتلبية اهتمامات المتعاملين مع المنظمة وسرعة التوجه إليهم بحقائق الحدث.

٢- الانفتاح Openness:

إذا كـــان لابد أن يعرف الناس عن المشكلة التي تؤثر فيهم، أو تؤثر على مصداقية المنظمة .. فلابد من تقديم معـــلومات مكتملة بقدر المستطاع وخاصـــة لهؤلاء الذين تأثـــروا بالمشكلة بشكل مباشر ، ويتضمن عنصر الانفتاح : سرعة الوصول للجماهير Accessibility ، وإتاحة المعلومات دون حجب أو تضارب Availability ، والرغبة في الاستجابة لمتطلبات الجمهور.

٣- الصدق Truthfulness:

الصـــدق هو السياسة الوحيدة التي تكسب المنظمة ثقة كافة الأطراف والمتعاملين معها، والصدق يستوجب عدم حجب المعلومات No Secrets سواء في وضع الأفكار والخطط والاتجاهات والسلوكيات.

٤- إظهار الاهتمام Concern:

حين تقع المشكلات لابد من إظهار الاهتمام بالمتأثرين بها في الداخل والخارج حتى يتم شرح جوانب الأزمة وحتى يتم حصار المشكلة.

٥- الاحترام Respect:

من خلال توفير الإجابة عن جميع الأسئلة من أي شخص من المتعاملين مع المنظمة، والاستماع إلى أية اقتراحات، أو مواجهة أية انتقادات بقدر من الاهتمام والاحترام.

٦- التعاون Cooperation:

الـــتعاون مـــع وســـائل الإعـــلام مـــن خلال مندوبيها وإمدادهم بكافة البيانات والإحصاءات وتوفير سبل اتصالهم بمؤسساتهم الإعلامية، وتيسير كافة مطالبهم الخاصة بأداء المهنة.

٧- المسئولية Responsibility:

مـــن خـــلال التصدي للمشكلات وتحمل مسئولية كافة التصريحات والبيانات بما تنطوي عليه من الاعتراف بحدوث أخطاء.

٨- تجنب الحساسية Sensitivity:

مـــن خلال إعادة النظر في أسباب الأخطاء وتقبل النقد دون حساسيات مسبقة. (Lukaszewski, J. E., 1997: 10-11)

إجراءات الاتصال في مرحلة الأزمة؟ What to do when it happens?

مهما كانت الخبرات التي اكتسبها القائم بالاتصال في التعامل مع الأزمات السابقة، ومهما بلغ عدد السنين التي أمضاها في التعامل مع الأزمات، فحين يسمع رنين التليفون يحـــذره من وقوع حدث كبير مفاجئ سوف يشعر بالاضطراب والقلق، وإذا لم يكن مـــتواجداً في مسرح الحدث لحظة وقوعه، سوف ينتابه المزيد من التوتر والاضطراب، وقد يتطلب الحدث عدة دقائق وأحياناً ساعات حتى تجتمع الإدارة على عجل لمواجهة هذا الهجوم المفاجئ غير المتوقع.

مـــا يحـــدث بعد ذلك يتوقف على طبيعة الأزمة نفسها ، سواء كانت تلوثًا بيئيًّا ضـــخمًا ، أو حادثًا مروريًّا مروعًا، أو انفجارًا مفاجئًا، أو حادثًا إرهابيًّا .. كل ذلك يجعـــل سمعـــة المنظمة موضع الاختبار واحتمال التشويه . وسوف يشبه المشهد قطيع الدواجـــن الـــذي يفاجأ بدخول الذئب إلى الحظيرة حيث يسود الهرج والاضطراب، وتكون تلك اللحظة هي أقصى درجات التأثر أو الهشاشة Vulnerable moment.

يحـــدث نوع من الخلل في التوازن وتعريض سمعة المنظمة وربما حياتها كلها للخطر. مـــاذا تفعل في الدقائق أو الساعات القليلة التالية؟ ماذا تقول؟ وكيف تتصرف؟ لاحظ أن عنصر الوقت يكون العامل الحاسم أو الحقيقة الملحة التي لا يمكن تجنبها time is the imperative، فأنـــت تحتاج إلى الوقت لكي تدقق في كل المعلومات، وتتخذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة، وتواجه قائمة الأحداث المستجدة.

وســـوف يعرض هذا الفصل - بشيء من التفصيل - للإجراءات الواجب اتباعها بأقصى سرعة عند وقوع الأزمة من خلال العناصر التالية:

أولاً: الاستحواذ على الحدث Holding Action:

لعـــل أبسط قاعدة للتعامل مع الحدث المفاجئ أو الأزمة هي "أن تتخيل نفسك في موضع جماهيرك" السائح الخائف من الحدث الإرهابي – العميل أو المستهلك المذعور – الصـــحفي الـــذي لديه وقت محدد لتغطية الحدث Dead line – السياسي الذي ينتهز الفرصـــة – الناشطون في جماعات الضغط. وتخيل إذا ما كنت في وضع هؤلاء : ماذا تتوقع من المنظمة أن تقول وأن تفعل؟ ثم قل هذا وافعل هذا.

قـــد لا تكـــون لديك القدرة الكاملة على أن تقول وتفعل ما هو مطلوب بشكل كامل، ولكن تلك هي الفكرة العامة، فحين تجد المنظمة نفسها تحت الضوء Spot light نتـــيجة أخطاء حدثت، ماذا يتوقع الناس أن تفعل تلك المنظمة؟ إنهم يتوقعون أن تقوم المـــنظمة بعمل ما لمواجهة ماحدث، ويتوقعون مشاهدة هذا العمل. وهكذا حين تواجه المنظمة أزمة ما ناتجة عن حدث إرهابي أو تسرب كيميائي، أو أزمة مالية طاحنة، لابد أن تفعـــل المـــنظمة مـــا يؤدي إلى تقليل الخسائر، والسيطرة على الحدث، وتصويب الأخطاء، ومواجهة التحديات . ومن أمثلة ذلك:

- وقف الإنتاج.
- إغلاق المنشأة المسببة للحادث.
- الاستجابة لرغبات المتعاملين.
- الإعلان عن تحقيقات فورية ومستقلة.

أحـــياناً تتخذ المنظمة بعض الإجراءات المفتعلة أو غير الضرورية ليس لسبب سوى الإيحاء للجماهير بأنها ليست مستسلمة ، وإنما تقوم بعمل مهم فمثلاً حين يحدث تلوث في الهواء .. قد تقوم المنظمة بإيقاف تشغيل أحد المصانع حتى يبدو للجماهير أنها مهتمة بهـــم وحريصة على صحتهم ورعايتهم، ولكن إذا ما واصلت المنظمة أعمالها، وشاهد الـــناس أصعدة الدخان من المصنع سوف يقولون إن المنظمة غير مهتمة بقضيتهم وغير حريصة على مشاعرهم.

وقد تكون المنظمة مهتمة جداً بما حدث وتتخذ الإجراءات الوقائية اللازمة، ولكن هذا في حد ذاته لا يكفي من منظور الإعلام ؛ إذ لابد أن يستشعر الناس هذا الاهتمام ويلمسوا على وجه اليقين الإجراءات التنفيذية التي تتخذها المنظمة للعمل على إزالة المخاطر.

وتشير مراجعة الأزمات السابقة إلى أن مفتاح النجاح في التعامل مع الأزمة ربما يكمن في الظهور الفوري لرئيس المنظمة ؛ لكي يعبر عن الاهتمام بالحدث وإثبات أن شيئاً ما يتم الآن لمعالجة ما حدث والتصدي الفوري للأخطاء.

ثانياً: إصدار البيان Holding Statement:

يجب أن تكون المنظمة متحمسة لإصدار بيان بالحدث خلال دقائق معدودة، ويتم تمرير هذا البيان عبر قنوات وسائل الإعلام التي يتم اختيارها مسبقاً Pre-selected، وانتقاء ما يناسب الحدث من بين الرسائل سابقة التجهيز ، والتي تنطوي على بعض العناصر المهمة:

١- تفاصيل Details تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات المرتبطة بالحدث.

٢- إظهار تعاطف إنساني Human face: باستخدام عبارات مثل: "نحن نهتم" - "نحن قلقون مما حدث" - "نحن نعتني" - "نحن نتعاطف" - "نحن نأسف - "نحن نندم".

٣- الكشف عما تقوم به المنظمة لمواجهة الحدث What we are doing about it ، مثل: اتخاذ إجراءات وقائية - إيقاف التشغيل - إغاثة المتضررين - إجراء تحقيقات خاصة من خلال جهات مستقلة.

٤- معلومات إضافية Further information ، مثل : أين توجد البيانات ، ومتى تتاح معلومات إضافية، والرد على الاستفسارات من خلال استخدام أرقام الخط السريع Hot-line وخطوط المساعدة Help lines- لاحظ أن وضع بيان يتضمن المعلومات السابقة يعكس اهتمام المنظمة بالجماهير ، وكأنها تقول لهم: "نحن هنا" - "نحن نتحدث اليكم" - وإذا ما تم إعداد هذا البيان بشكل متكامل ومؤثر .. فإنه يجعل

الجمهور يتخذ جانبك ويتبنى مواقفك منذ البداية. وإذا تم إعداد هذا البيان بشكل مبكر فربما يجعل المنظمة هي المصدر الرئيسي المسئول عن تدفق المعلومات عن الأزمة، وهناك فائدة أخرى من إصدار هذا البيان تتمثل في السيطرة على الحدث، ومنح المنظمة مساحة من الوقت لالتقاط الأنفاس لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتقرير الرؤية الاستراتيجية لموقف الأزمة.

ثالثاً: اجتماع فريق الأزمة Assemble the crisis team:

يتيح إصدار البيان السابق الفرصة لاكتساب الوقت لاجتماع فريق إدارة الأزمة لتحديد استراتيجية مواجهة الرأي العام ، ولا يجب أن نتوقع تواجد جميع أعضاء الفريق واستعدادهم النفسي لمواجهة ما حدث . ومهما كان هيكل الفريق .. فلابد أن يجتمع بالسرعة اللازمة، ويكون هذا الاجتماع في مكان بعيد عن بؤرة الحدث بقدر الإمكان، حتى يلقى الفريق نظرة فاحصة من بعيد لما حدث ، ويستطيع أن يطور استراتيجية المواجهة على النحو المرغوب. (Bland, M., 1998: 52-54)

رابعاً: إقرار استراتيجية التعامل مع الحدث Dicide on the strategy:

عند هذه النقطة، وبينما يقوم فريق إدارة الأزمة باختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة ما حدث، يظهر في الصورة أشخاص من كل مكان يطلبون الحصول على رسائل عاجلة ومعلومات، وتتلقى المنظمة اتصالات عديدة من مندوبي وسائل الإعلام الذين يرغبون مع الحوار مع المتحدث الرسمي بشكل عاجل، ويكون رئيس المنظمة في حاجة شديدة إلى معرفة ما انتهى إليه فريق إدارة الأزمة من قرارات وتوصيات.

وعندما لا تستطيع المنظمة تلبية كل هذه المطالب تكون قد ارتكبت خطأ جسيم ؛ لذلك يجب أن يتواجد الفريق الأساسي لاتصالات الأزمة ويجتمع مع مسئولي الإدارة العليا على وجه السرعة، ويجب أن يتم الاجتماع في مكان منعزل عن بؤرة الحدث حتى يستطيعوا تقييم الموقف بهدوء وإقرار استراتيجية التعامل، وفي الأحوال المثالية يستغرق ذلك في حدود ساعتين من الزمن.

وإذا استطاعت مجموعة اتصالات الأزمة أن تواجه نفسها بالأسئلة الصحيحة، سوف تحدد بنجاح الاستراتيجية المناسبة، وهناك عشرة أسئلة يجب أن يتفق فريق الاتصالات على تحديد إجاباتها بدقة وتشمل:

١- ما الأزمة وما تنطوي عليه؟

What is the crisis and what are the implications?

قد يبدو هذا السؤال بدهيًا، ولكن الشيء المفاجئ أن تعدد أفراد الفريق واختلاف أفكارهم وانتماءاتهم قد يعكس اختلافات في تقييمهم لفهم طبيعة ما حدث وأسبابه، وأبعاده، وتداعياتها على المنظمة . ومن ثم ، لابد أن نتأكد أن جميع أعضاء الفريق يدركون ما حدث بشكل مشترك، ويتفقون على انعكاسات هذا الحدث على المنظمة.

٢- هل هناك أكثر من مشكلة رئيسية؟

Is there a more fundamental problem?

لابد أن يكتشف أعضاء الفريق ما إذا كانت هذه الأزمة الجديدة تعبر عن وجود مشكلة رئيسية، وهل هذه المشكلة هي نهاية المطاف لسلسلة من الأحداث المتصاعدة أم أنها مقدمة لمشكلات أكبر متوقعة. وهل يؤثر هذا الحدث على تهديد سمعة المنظمة ككل أم على بعض أجزائها أو مكوناتها. فمثلاً وقوع حادث إرهابي يعبر عن أزمة في حد ذاته، ولكنه قد يكون مؤشراً على حوادث إرهابية تالية، وقد يتجاوز في آثاره مجرد حادث إرهابي ليهدد صناعة السياحة في الدولة كلها.

٣- هل هناك المزيد الذي يأتي؟ Is there more to come?

وجود حادث إرهابي قد يكون مقدمة لسلسلة من الحوادث الإرهابية الأخرى ، شتعال حريق في إحدى المنظمات أثناء موسم الجرد قد يتكرر في منظمات أخرى شبيهة.

٤- ما أسوأ حالة محتملة؟ What is the worst case?

لابد أن يدرس فريق الأزمة أقصى الاحتمالات من الجانبين Two Extremes؛ بمعنى احتمال أن تكون الأزمة مجرد حادث عابر بسيط أو توقع أسوأ احتمال يمكن حدوثه، ولابد أن ينطلق فريق الأزمة من الاحتمال الثاني وكيفية التعامل معه والاحتفاظ بأساليب مواجهته إذا ما تطورت الأمور.

٥- ما الرهان الفعلي (المخاطرة)؟ What is actually at stake?

لعل أحد أسوأ الأشياء التي تحدث للمنظمة حال وقوع الأزمة هو تكالب وسائل الإعلام على تغطية الحدث،وغالباً ما ينقلون معلومات سلبية عن المنظمة، وفي حين يتصور المسؤولون عن المنظمة أن جميع الناس سف يقرأون ويسمعون ويشهدون ما حدث، إلا أن الواقع يشير إلى أن نسبة بسيطة من قرّاء الصحف اليومية هم الذين يهتمون بجوانب الأزمة ويدركون ما وقع من إساءة للمنظمة، ولكن من حسن الحظ أن ذاكرة الناس تكون قصيرة ، وسرعان ما ينشغلون بالأحداث الأخرى وظروف الحياة اليومية.

لذلك لابد أن نسأل أنفسنا كفريق لإدارة الأزمة : ما الذي يمكن أن نخسره في الواقع إذا ما سارت الأمور من سيئ إلى أسوأ؟ هل يمكن الحفاظ على المولين وحملة الأسهم والعملاء والحلفاء في الأوقات الصعبة؟ ومتى يمكن أن ينسوا ما حدث؟ ومتى يغفرون ما وقع من المنظمة؟ المهم أن يعمل فريق الأزمة على إعادة ردود الأفعال الإنسانية الغاضبة أثناء الأزمة إلى الوضع الطبيعي بأقصى سرعة ممكنة.

٦- ما الذي تعكسه مدركات الجماهير عن الأزمة؟

What are the audiences likely to make of it?

قد يكون السؤال الأكثر أهمية هو: "الأزمة ليست فيما حدث، ولكن فيما يعتقد الناس أنه حدث".

Crisis is not what has happened but what people think has happened.

إن سمعـــة المنظمة تظل تحت التهديد، ليس بسبب ماتم بشأن الأزمة، ولكن بسبب أفكـــار واتجاهـــات الناس حول المنظمة. ومن المهم أن يدرك أعضاء فريق الأزمة هل حـــدث تغـــيير في أفكار الناس بشأن المنظمة، وإلى أي درجة تغيرت آراؤهم، وفي أي اتجاه، إيجابي أم سلبي كنتيجة لردود الفعل على الأزمة.

وللتأثير على ردود أفعال الجمهور بشكل إيجابي، يمكن الاستعانة بكبار الإعلاميين في وسائل الإعلام ، وإبلاغهم بأبعاد الأزمة وموقف المنظمة منها وجهودها في الحد من الخسائر والتداعيات . ويحقق ذلك مزايا عديدة للمنظمة:

(أ) إن الإعلامـــي شـــخص معـــروف وموثـــوق به غالباً ، ويمكن أن يقدم معالجة للموضوع بأسلوب أكثر عدالة من الأشخاص غير المعروفين (مسئولي المنظمة).

(ب) إتاحة المعلومات بسرعة تسمح للإعلامي بتحقيق السبق وتقديم المعلومات التي لا يعرفها الآخرون.

(جـــــ) يمكن أن تزود المنظمة الإعلاميين الذين تختارهم بالمعلومات اللازمة عن كيفية معالجتهم لهذا الحدث.

(د) عـــدم إتاحة الفرصة لأشخاص آخرين يمكن أن يقدموا معلومات مضللة أو غير متكاملة أو معادية لتوجهات المنظمة.

٧- الوقت المناسب لبث المعلومات؟ What are the likely time scales?

لابـــد أن يعرف فريق إدارة الأزمة حدود الوقت المتاح للنشر في وسائل الإعلام، فمـــثلاً إذا وقعت الأزمة الساعة العاشرة صباحاً سيكون لدى المنظمة نحو ساعتين قبل النشـــر في الصـــحف المســـائية اليومـــية، ونحو ست ساعات قبل بث نشرة الأخبار التليفزيونـــية الســـاعة السادســـة مســـاءً، ويكون لدى المنظمة ساعات أطول لإعداد المعلومات للنشر في الصحف الصباحية لليوم التالي. ومعنى ذلك ضرورة اختيار المنظمة لأولويـــات الـــتعامل مـــع وسائل الإعلام . ولسوء الحظ .. فإن تطورات تكنولوجيا الاتصال جعلت عنصر الوقت عبئاً على المنظمات، ففي كل الأوقات هناك وسائل لبث المعلومات بشكل فوري.

٨- هل يمكن إشراك حلفاء؟ Can we involve any Allies?

الاتجاه الطبيعي لفريق إدارة الأزمة هو التركيز على المنظمة ومشكلاتها، ومع ذلك يستطيع فريق الاتصال الفعال أن يشرك بعض الحلفاء للحصول على مساعدتهم ودعمهم للمنظمة وقت الأزمة ؛ فوجود أطراف محايدة يمكن أن تتبنى وجهة نظر المنظمة يساعد في كسب التأييد لها وتدعيم مصداقيتها .. فمثلاً إذا كانت المنظمة قد حصلت على اعتراف أو جائزة أو شهادة جودة من أطراف أخرى يمكن أن يعلنوا عن ذلك نيابة عن المنظمة، مثلاً إعلان من أحد البنوك يثبت صحة الموقف المالي للمنظمة.

٩- هل يمكن تحويل بؤرة الضوء؟ Can the spotlight be transferred?

إذا كان من الممكن تحويل بؤرة الضوء إلى شخص أو حزب أو طرف آخر مذنب عن الأزمة .. فإن ذلك يساعد في تخفيف الضغوط عن المنظمة وتحويل مشاعر الغضب والإنكار إلى هذا الطرف الآخر . وإذا لم تستطع المنظمة تحويل الضوء إلى حدث آخر أو منظمة أخرى ، فليس عليها سوى تقديم الاعتذار والإعلان عن تحقيقات مستقلة حول الحادث.

١٠- كيف يمكن احتواء الأزمة؟ How can the crisis be contained?

يجب أن تتخذ المنظمة إجراءات تحد من انتشار الأزمة بأقصى سرعة، فالأزمة تنتشر إذا لم تجد المنظمة فوريًا ما تقوله وما تفعله،وكلما كان لديها ما تقوله وتفعله سريعاً، تم احتواء الأزمة بشكل أسرع. (Bland, M. 1998: 55-65)

ونخلص مما سبق إلى أن الاستراتيجية الكلية لمعالجة اتصالات الأزمة تتوقف على الإجابة عن التساؤلات السابقة، وقد يتراوح ذلك بين دقائق قليلة إلى عدة ساعات اعتماداً على المعلومات المتوافرة لفريق إدارة الأزمة، وتجدر الإشارة إلى أهمية مراجعة هذه الاستراتيجية بشكل منتظم بناء على تطورات الأزمة. وبعد الاتفاق على الاستراتيجية الكلية تكون المهمة التالية هي تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال.

خامساً: تحديد الجماهير المستهدفة للاتصال Identity the audiences

تبحث المنظمة في قائمة الجماهير المستهدفة وتستخرج منها نوع الجمهور الذي تريد الاتصال به في هذه الأزمة ، من خلال تحديد أولويات الاتصال على النحو التالي:

١- المتأثرون بالأزمة بشكل مباشر Most directly affected أو الضحايا Victims ، سواء بقصد أو دون قصد.

٢- المؤثرون في المنظمة Who can affect us وأهمهم العاملون في المنظمة Employees وأحياناً يكونون ضحايا أيضاً للأزمة،وكذلك المولين وحملة الأسهم والتجار والمستهلكين والحلفاء.

٣- المتأثرون بشكل غير مباشر Indirectly affected مثل الأقارب والأصدقاء والمنظمات الحكومية والسلطات التشريعية والداعمون للمنظمة.

٤- وسائل الإعلام The News Media: ويعد تحديد أولويات الاتصال من العناصر المهمة عند نشوب الأزمة لكون الوقت عنصرًا حاسمًا ، ويساعد ترتيب أولويات الاتصال على النحو السابق على السيطرة على الحدث وتقليل المخاطر عند المواقف الطارئة التي تهدد السمعة. (Lukaszewski, 1997: 8)

سادساً: تحديد رسائل الاتصال Decide on the messages

تتضمن خطة مواجهة الأزمة المعدة سلفاً بعض الرسائل الأساسية Core messages ويتم تضمين هذه الرسائل في البيان الصادر عن المنظمة Holding statement. وتشتمل هذه الرسائل على:

- تفاصيل الحدث Details.
- إظهار التعاطف الإنساني Human face.
- بث الطمأنينة Reassurance.
- ماذا تفعل المنظمة الآن لمواجهة الحدث What we are doing about it.
- معلومات إضافية Further information تتضمن الإنجازات السابقة للمنظمة -جودة المنتجات - تفاصيل عمليات التشغيل والرقابة (Bland, M., 1998: 66) .

سابعاً: معالجة وسائل الإعلام Handling the media:

في حـين تتطلب معالجة الأزمة ما هو أكبر من مجرد التعامل مع وسائل الإعلام .. إلا أنـه من المهم أن ندرك أن وسائل الإعلام تمارس الدور الأكبر في تحويل الأزمة إلى فرصة Crisis/ opportunity . وعلى الرغم من كوننا نمضي أوقاتاً كبيرة من حياتنا في القـراءة والاسـتماع والمشاهدة لما تقدمه وسائل الإعلام .. إلا أننا نحتاج إلى الصعود خطوة صغيرة أخرى تتضمن "تحليل" Analysing محتويات وسائل الإعلام ، وليس مجرد التعرض إليها للحصول على الإعلام والترفيه والتعليم.

حـين تراقب نفسك أثناء قراءة مقالة في جريدة أو متابعة حوار تليفزيوني، توقف لـلحظة واسأل نفسك لماذا؟ كيف أثارت هذه المقالة أو المقابلة التليفزيونية اهتمامك؟ وكـيف اسـتحوذت على انتباهك بينما كنت ترغب في مجرد الإطلاع السريع على الجـريدة أو المشـاهدة السـريعة للبرنامج؟ كيف تم بناء القصة؟ ما نوع الأسئلة التي يطرحها المحاور؟ ولماذا؟

انظر إلى الصفحة الأولى من أية جريدة ، واسأل نفسك إذا كنت في موقف مالك الجـريدة، ما نوع المعلومات التي تعرضها في الصفحة الأولى حتى تضمن أكبر قدر من الـتوزيع؟ وما أهم العناصر الإخبارية التي تستحق النشر في الصفحة الأولى؟ إن الهدف الطـاغي لوسـائل الإعـلام هو جذب الإعلانات للجريدة باعتبارها المصدر الرئيسي للدخـل، والإعلان لن يأتي إلا إذا كان نطاق التوزيع كبيراً ؛ لذلك يحرص الإعلاميون عـلى وضـع أخبار جاذبة للقراءة حتى تقع عين القارئ على الإعلانات المنشورة في الجـريدة. لذلـك يبحث الصحفي دائماً عن الجديد والمثير للاهتمامات الإنسانية حتى يجـذب أكبر عدد من جمهور القراء ، وبالتالي يحصل على دخل الإعلانات. فالوسيلة الإعلامـية هـي السلعة التي يبيعها الإعلامي ولابد أن يلبي فيها رغبات القراء مثل أي مصنع ينتج سلعة معينة ويرغب في تسويقها لأكبر عدد من المستهلكين.

ويتطلب التعامل مع وسائل الإعلام لمواجهة الأزمة مراعاة العناصر التالية:

١- معرفة الإعلاميين والتعامل معهم عند وقوع الأزمة Media Holding in a crisis.

٢- ابتكار القصة الإخبارية Creating a story.

٣- عقد المقابلات الإعلامية Holding interviews.

٤- التعامل مع المؤتمرات الصحفية Holding press conferences.

٥- التعامل مع النشر السلبي What to do when they get it wrong.

(رأ) معرفة الإعلاميين والتعامل معهم عند الأزمة Know the journalists

يجب أولاً التفريق في التعامل مع أنواع مختلفة من الإعلاميين (مندوب الأخبار اليومية - المحرر - المراسل المتخصص - المصور - مندوب الإعلانات - مندوبو الصحافة والإذاعة والتليفزيون) فكل إعلامي من هؤلاء لديه حاجات مختلفة ويشغل موقعاً مختلفاً في النظام الإعلامي . ويجب أن تستغل المنظمة جميع الفرص الممكنة لإقامة علاقة ود وصداقة مع هؤلاء من خلال أساليب الاتصال الشخصي، والعمل على كسب تعاطفهم مع المنظمة في الأوقات العادية ؛ حتى يمكن اكتساب تأييدهم ودعمهم وقت الأزمات ويتم ذلك من خلال:

(أ) تكوين علاقات مباشرة معهم يسودها الود والتفاهم الإنساني.

(ب) تزويدهم بشكل منتظم بتغطية شاملة عن النشاط وخاصة الإعلاميين المتخصصين في تغطية النشاط الذي تمارسه المنظمة (Bland, M., 1998: 74-76).

وعند وقوع الأزمة من الأفضل التعامل مع الإعلاميين بشكل فردي لأنه من الصعب التعامل معهم جميعاً في نفس الوقت.

وإذا كانت الأزمة كبيرة بالقدر الذي جذب عدداً كبيراً من الإعلاميين .. فلابد من تعيين أحد مسئولي الاتصال بالمنظمة ليعتني بهم طول الوقت ويحاول كسب تعاطفهم، ولابد أن يتسم هذا المسئول بالهدوء وحسن التصرف في الظروف الصعبة، ولابد أن يوضح منذ البداية أن تواجده في هذا المكان ليس لعقد مقابلات إعلامية، وإنما لتقديم معلومات دقيقة بقدر الإمكان ، ولكي يمهد لإجراء المقابلات والاعتناء

بالإعلاميين وتلبية طلباتهم في الاتصال بوسائلهم الإعلامية وتوفير أساليب الراحة لهم ويحقق ذلك هدفين.

(أ) مساعدة المنظمة على معرفة مستوى معلومات الإعلاميين عن الأزمة وما الذي يبحثون عنه ؛ مما يمنح المنظمة بعض القدرة في السيطرة عليهم واحتوائهم.

(ب) يجعل مشاعر الإعلاميين أكثر إيجابية تجاه المنظمة إذا ما شعروا بتقدير المنظمة لأدوارهم وخدماتهم الإعلامية (Bland, M., 1998: 90)

وعندما تقع الأزمة، يجدر الاهتمام بالتنسيق الكامل مع مندوبي وسائل الإعلام لتحقيق المزايا التالية:

(أ) توجيه مندوبي وسائل الإعلام للشخصيات التي يمكن التعامل معها ؛ للحصول على المعلومات باعتبارهم مصادر إخبارية.

(ب) توجيه الإعلاميين لحضور المؤتمرات الصحفية التي تعقدها المنظمة لتفسير الأحداث.

(جـ) تمكين الإعلاميين من إثراء المعالجات الصحفية المتعلقة بالحدث (الأزمة) وتيسير مقابلة كبار المسئولين في المنظمة، والتواجد المستمر في أماكن الأحداث لرصد التأثيرات من خلال مشاهدات واقعية (محمود يوسف، ١٩٩٩: ١٧٠-١٧٣) .

٢- ابتكار القصة الإخبارية Creating a story:

قبل أن تمد الإعلاميين بالأخبار، لابد أن تكون لديك هذه الأخبار أولاً ويتطلب ابتكار القصة الإخبارية ما يلي:

(أ) التركيز على أكثر العناصر أهمية Hot buttons .. فقد تكون لديك معلومات كثيرة ترغب في تقديمها، ولكن يجب أن تدرك أن الجمهور سواء كان من القراء أو المستمعين أو المشاهدين لن يتذكر من هذه المعلومات الكثيرة سوى عنصرين أو ثلاثة ؛ لذلك لابد من تحديد العناصر الأكثر أهمية للمنظمة ، وبالتالي العناصر الأكثر جذباً لمتطلبات الجمهور.

(ب) احــرص عــلى جــذب انتباه المتلقي من خلال التركيز والإيجاز، فقديماً كتب الفيلســوف الفرنســي "باسكال" Pascal رسالة طويلة اختتمها بالاعتذار عن الإســهاب لأنه لم يكن لديه الوقت الكافى للتركيز والاختصار. فالاختصار هو الــذي ينتزع القارئ أو المستمع أو المشاهد منذ الوهلة الأولى ويجعله يرغب في معــرفة المزيد، وإذا لم تكن الرسالة تحتوي على ما يثير فضول الجمهور وتعطشه للمعرفة فلماذا تقولها (Zoch, M. & Duhe, 1997: 15-18) .

(جـ) اجعل المعلومات "تتقاطر" Distil thcm .. خذ الوقت الكافي لتجعل المعلومات شــديدة الوضــوح وكأنها تتساقط بالقطارة، فالتركيز يتطلب المزيد من الوقت والجهد والخيال لنقول ما نريد بأقل عدد ممكن من الكلمات.

(د) اطــرح أمــثلة Give examples .. ربما يكون مثال واحد أو نكتة أو رسم أو صــورة أفضــل من ألف كلمة فعلى سبيل المثال: "ظلت الصحف تكتب لفترة طويلة عن قوائم المرضى المنتظرين إجراء عمليات جراحية بإحدى المستشفيات، ورغــم تــزايد قوائم الانتظار، لم تجد هذه الكتابات آذاناً صاغية من المسئولين، ولكــن عــندما قدم أحد أعضاء البرلمان استجواباً بسبب وفاة سيدة نتيجة طول انــتظارها لإجراء عملية جراحية، ظهر هذا الخبر في نشرات الأخبار التليفزيونية، واحتل الصفحة الأولى في الصحف، وكان ذلك أفضل من كل الإحصاءات التي تم نشرها قبل ذلك".

(هـــ) استشــهد بوقائع ملموسة Concrete بدلاً من المصطلحات والعبارات المجردة Abstract.

(و) حاول تقديم بعض النصائح Advice لتجنب تداعيات الأزمة أو الكارثة.

(ز) استخدام الكلمات البسيطة الدارجة Simplicity وتجنب الغموض والمصطلحات الصعبة.

(ح) استبق الأسئلة Anticipate questions .. كثيراً ما يخشى المتحاور معهم مواجهة أسئلة مفاجئة من جانب المحاور، لذا حاول أن تستبق المحاور وتجيب عن الأسئلة قبل أن يواجهك بها.

(ط) تذكـــر أنك نجم الحدث It is your show .. لأن أي مقـــابلة إعلامية عبـــارة عـــن فرصة ذهبية لكي تعرض وجهة نظرك وتكســـب تعاطف الآخرين ، فمن خـــلال الاســـتعداد الجيد لمواجهة الأسئلة يمكنك أن تكسب جانب الجمهـــور . (Bland, M., 1998: 77-78)

٣- عقد المقابلات الإعلامية Holding Interviews:

يمكـــن استخدام المقابلات الإعلامية لتحويل الأزمة إلى فرصة Opportunity بدلاً مـــن كونهـــا تهديداً Threat، ويمكن استخدام المقابلات الإعلامية كوسيلة أفضل من الإعلانات المدفوعة لكونها دون تكلفة ، وأكثر مصـــداقية ولن تستغرق وقتاً طويلاً ، ولا يجـــب الخوف من مواجهة الأسئلة ، وتذكر أنه لا يوجد سؤال سيئ ولكن توجد إجابة سيئة ، ومن المهم أن تعد رســـائلك وتستند إلى أرضية صـــلبة قبل الموافقة على إجراء المقابلة.

وقبل أن نعرض لجوانب التعامل مع المقابلات الإعلامية يجب التفريق بين المقابلات الصحفية Print interviews من جانب، والمقابلات الإذاعية والتليفزيونية Broadcast interviews من جانب آخر ، على النحو التالي:

(أ) تجمـــع المقـــابلات الإذاعية والتليفزيونية بين الإعلام To inform والتسلية To entertain، بيـــنما تقتصـــر المقابلـــة الصحفية على جانب الإعلام فقط، ولكن أســـلوب الصحفي يحاول أن يجعل المقابلة مشوقة عند صياغة المقابلة، لذلك قد تكون المقابلة الصحفية أكثر خطورة من المقابلة الإذاعية والتليفزيونية.

(ب) عـــادة ما تستغرق المقابلة الصحفية وقتاً أطول من المقابلة الإذاعية والتليفزيونية، وهـــذا يعـــني أن تشرح الموضوعات المعقدة بعمق أكبر، كذلك فإن فرصتك في القفز على الأسئلة والهروب مما لا تريد قوله إلى ما تريد قوله سيكون صعباً. فإما أن تقدم الإجابة الدقيقة أو أن تفسر لماذا لا تستطيع الإجابة . وإذا لم تكن تعرف الإجابة ، اذكر ذلك صراحة، وتجنب أن تذكر معلومات غير مؤكدة أو أن تقول عبارة "لا تعليق".

(جـ) في المقابلات الصحفية لا يوجد جمهور يراقبك، لذلك يمكنك أن تأخذ الوقت الكافي في ترتيب الأفكار والتفكير في الإجابات إذا كان ذلك ضروريًا .

(د) في حالة المقابلات الصحفية يجب الحفاظ على هدوء الأعصاب ، والحذر من أن يحاول الصحفي أن يضع بعض الكلمات على لسانك ويستغلها بعد ذلك على نحو سيئ، وقد يطرح عليك بعض المعلومات ويطلب منك تأكيدها أو نفيها.

(Bland, M., 1998: 88-89)

وعند عقد المقابلات الإذاعية والتليفزيونية ، يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

(أ) قبل الموافقة على الظهور في البرنامج:

قبل الموافقة على الظهور في البرنامج التليفزيوني ينبغي استخراج إجابات للأسئلة التالية:

- ماذا تحتوي عناصر هذا البرنامج؟
- من الذي يُجري المقابلة (المحاور)؟
- هل المقابلة على الهواء أم مسجلة؟
- متى تتم إذاعتها؟
- من المشاركون في البرنامج؟ وما مواقفهم تجاه المنظمة؟
- هل هناك معلومات في حاجة إلى تحضير قبل المقابلة؟
- ما الذي يتوقعون معرفته من إجابات؟

ومعنى ذلك السعي لمعرفة فكرة عامة عن طبيعة الأسئلة، وليس من الضروري أن تعرف قائمة الأسئلة مقدماً.

(ب) قبل إجراء المقابلة مباشرة Just before the interview:

بينما تبحث عن التفاصيل وتعد المعلومات التي ستقولها ، يمكنك أن تسأل المحاور بعض الأسئلة التي تساعدك في استنباط الأسئلة الفعلية ، وتحقق قدرًا من الألفة والتعاطف مع المحاور ، مثل:

- ما حجم معرفته عن جوانب الموضوع؟
- ما الزمن المتوقع لعقد المقابلة؟
- ما حجم المادة التي ستذاع من المقابلة؟
- ما الذي يريدون معرفته؟

ويمكن أيضاً أن تسأل القائمين على البرنامج عن طبيعة عملهم ومستوى التدريب والاهتمامات ومحل سكنهم ، وتساعد مثل هذه الأسئلة في تحقيق الفوائد التالية:

١- تعطيك فكرة عن توجهات القائمين على البرنامج وإنتماءاتهم الفكرية، وبالتالي يمكنك توقع الأسئلة والزوايا التي يركزون عليها.

٢- تحقيق قدر من التفاهم والألفة "Warm up" في المقابلة قبل البداية حتى يكون الأداء أثناء المقابلة في أفضل صورة.

٣- المحادثات التي تسبق التسجيل الفعلي أو الظهور على الهواء يمكن أن تزيل التوتر والاضطراب وتقلل من الضغوط.

٤- كما هو الحال لدى جمهور الأزمة .. فإن التعاطف الإنساني يلعب دوراً رئيسياً في كسب الجولة.

(جـ) أهمية المظهر والسلوك Appearance and Manner:

١- الطريقة التي تظهر بها على شاشة التليفزيون تبدو شديدة الأهمية ، ولابد من التفكير في الصورة الذهنية التي تريد أن تتركها لدى المشاهدين سواء عن نفسك أو عن المنظمة التي تنتمي إليها، أيضاً أناقة الملابس من عوامل الجذب، وحاول أن تتجنب بعض الألوان مثل الأحمر والأسود والأبيض.

٢- ولعل ما هو أكثر أهمية من الملابس والمظهر تواجد الشخصية التي تعكسها Personality ويبدو ذلك في طريقة الجلوس أو الوقوف، والطريقة التي تستخدمها في تبادل النظرات مع المحاور.

٣- حاول أن تجعل المقابلة تتم وقوفاً، حيث يكون الناس أكثر ارتياحاً والصوت أفضل حالاً في حالة الوقوف عن حالة الجلوس ، وإذا تمت المقـــابلة في موقف الجـــلوس لا تســـند ظهرك تماماً إلى الكرسي ولا تنحني إلى الأمام والأفضل أن تجلس منتصباً Upright وأجعل رأسك وأكتافك في وضع مستقيم.

٤- حاول أن تتجنب التفـــكير في كونك داخل اســـتديو التليفزيون ، وتعـــامل كما لو كنت في المكتب أو النادي أو مكان مألوف.

٥- حـــاول أن تـــبدو مسترخياً (غير متوتر)، وتخيل أنك تتحدث مع صديق (المحاور) يسألك بعض الأسئلة عن نفسك وعن المنظمة التي تنتمي إليها، وعن طبيعة عملك بطريقة مشوقة.

٦- حاول أن تبدو طبيعيًّا تماماً دون افتعال.

٧- حاول التعبير عن أفكارك بسهولة وبساطة وأطرح أمثلة تطبيقية ولا مانع من إلقاء نكتة أو طرفة.

٨- تحدث بحماس وإقناع.

٩- تحدث بحميمية Intimacy إلى المشاهد وكأنك تراه.

(د) إجراء المقابلة **Holding the Interview**:

١- أســـوأ شيء يمكن حدوثه أثناء المقابلة هو فترة الصمت التي يتأهب خلالها المتحاور معه للإجابة عن الأسئلة المحرجة، لذلك حاول تقليص هذه الفترة.

٢- أنصت للسؤال جيداً Listen to the question.

٣- تحدث عما تنوي أن تفعله عمليًّا.

٤- احـــتفظ في ذهـــنك بمعلومـــات مفيدة وجاهزة حول خلفيات المنظمة ونجاحاتها السابقة.

٥- استند إلى مصادر خارجية تدعم مصداقيتك third party.

٦- استخدم الاستجابات الوقائية بأقصى سرعة Proactive.

٧- أظهر الاهتمام وحسن التصرف Show concern and action. (Adams, W. C., 2000: 26-28) .

٨- اكتسب الثقة من خلال التأكد من أن موقف المحاور أكثر صعوبة من موقف المتحاور معه، فالمحاور يعرف عن الموضوع أقل من المتحاور معه، ويحصل على نسبة قليلة من الوقت بالمقارنة مع المتحاور معه، وهو يجلس وأمامه قائمة من الأسئلة التي يرغب في الانتهاء من توجيهها خلال زمن معين.

٩- يكون المحاور مشغولاً جزئيًا بكل الخلفيات والضوضاء ومشكلات الاستديو والتسجيلات ، وبالتالي يكون مستوى تركيزه أقل من المتحاور معه.

١٠- السلاح الوحيد الحقيقي الذي يملكه المحاور هو أنه يوجه الأسئلة Asking the questions التي تجعل المتحاور معه في موقف دفاعي Defensive، ولكن يمكن التغلب على ذلك حين نتعامل مع كل سؤال باعتباره فرصة Opportunity ينبغي اقتناصها بدلاً من كونه تهديداً Threat ، ويساعد على ذلك تقديم ما لديك من أجندة معدة سلفاً.

١١- حين تبدأ المقابلة، سوف يهتم المحاور بالإنصات إلى إجاباتك للأسباب التالية:

(أ) لكي يتأكد أنك فهمت السؤال وتعاملت معه.

(ب) لكي يستخرج أسئلة جديدة مبنية على إجاباتك.

(جـ) لكي يستنبط أي شيء مثير للاهتمام يمكن استخدامه في إحراجك.

١٢- هناك بعض المواقف العدائية التي قد يبديها المحاور ، مثل :

(أ) المقاطعة عند الحديث Interrupting.

(ب) توجيه عدة أسئلة في الوقت نفسه Asking Multiple Questions.

(جـ) توجيه أسئلة طويلة وأحكام سلبية Long and Negative Statement.

(د) التعليق على الإجابات بعبارات سلبية.

١٣- في جميع الأحوال، إذا كان المتحدث عن المنظمة يمتلك الأرضية الصلبة من المعلومات، لن يستطيع المحاور عمل أي شيء، فمثلاً إذا قاطعك أثناء الحديث لابد أن تستكمل حديثك وسوف يضطر إلى الإنصات حتى تنتهي منه، وإذا قام بتوجيه سؤالين معاً يمكنك اختيار الإجابة عن السؤال الأسهل وتجاهل السؤال الآخر.

١٤- في جميع الأحوال، لابد من الحفاظ على آداب الحديث والمودة وتجنب العصبية والانفعال.

(هـ) أنواع المقابلات الإذاعية في موقف الأزمة:

توجد خمسة أنواع من مقابلات الراديو والتليفزيون أثناء الأزمات:

١- المقابلة الحية (على الهواء) Live وهي قليلة نسبيًّا ويجب الترحيب بها لكونها فرصة لطرح وجهة نظر المنظمة، وتكون غير قابلة للاختصار أو الحذف لكونها على الهواء مباشرة.

٢- المقابلة المسجلة Recorded معظم المقابلات المرتبطة بالأزمة تكون مسجلة، ولكن يجب التعامل معها وكأنها على الهواء، وهي تتيح للمتحاور معه إمكانة التوقف وتجميع الأفكار وعرضها بشكل جيد.

٣- المقابلة الجماعية Panel حيث يتم الحوار مع أكثر من شخصية، وأحياناً يتم ذلك في وجود جمهور بالأستديو، وكلما زاد عدد المتحاور معهم قلت فرصتك في عرض رسائلك .. لذلك يجب أن تكون أكثر وضوحاً وتركيزاً وتحديداً لأهدافك، ويجب استغلال الفرصة التي تستطيع خلالهاالتحدث ولا تنتظر توجيه السؤال إليك.

٤- المقابلات عن بعد Down the line يحدث ذلك حين تكون في مدينة وتتحدث إلى شخص في مدينة أو دولة أخرى، ولا ترى المحاور بشكل مباشر، وقد ترى صورته على شاشة المونيتور، وفي هذه الحالة تنظر إلى الكاميرا وتوجه الحديث إليها وكأنها المحاور.

٥- المقابلـــة في موقعك When they come to you حين يأتي المحاور وطاقم التصوير إلى موقعك تكون أكثر ثباتاً وشعوراً بالراحة لكونهم في أرضك، حاول أن تجعل المقابلة وقوفاً لأن هذا يقلل التوتر.

٤- التعامل مع المؤتمرات الصحفية Holding press conferences:

حـــاول بقـــدر الإمكـــان تجنب المؤتمرات الصحفية أثناء الأزمة، وإذا كان ذلك ضـــروريًّا، لابـــد من توافر شخصية قادرة على التعامل مع المواقف الصعبة، ومواجهة الأســئلة المحرجة والعدائية، ويمكن الاستعانة بشخص أو أكثر للترحيب بمندوبي وسائل الإعلام، وتوزيع الأسئلة عليهم، ويمكن توزيع بيان يتضمن المعلومات المراد نشرها قبل الإجابة عن أسئلة الصحفيين.

٥- التعامل مع النشر السلبي Bad publicity:

في مناســبات عديدة يتم تغطية الأزمة إعلاميًّا على نحو سيء وغير مرغوب فيه من جانب المنظمة، وعادة ما يتم ذلك نتيجة بعض الأخطاء غير المقصودة ، فالصحفي قد يســيء الاســتماع أو يسيء الفهم، كما تحدث أخطاء نتيجة الرغبة في تحقيق السبق الصــحفي والعمــل في ظل قيود الوقت والمنافسة . ولابد أن تتوقع المنظمة مثل هذه الأمور سواء حدثت بحسن نية أو بسوء نية، وتذّكر أنه لا يوجد ما هو أسوأ من النشر الســلبي الــذي يتسبب في إضعاف سمعة المنظمة. وتذّكر أيضاً أن الجمهور سرعان ما ينســى ما هو منشور بمرور الوقت ، ويتحول اهتمامه إلى الأزمات الجديدة والأحداث الجديدة.

ومــع ذلــك يمكن أن نجعل من هذه الأخطاء فرصة لتصحيح الأوضاع من خلال الاتصـــال بالإعلامـــيين المسئولين عن هذا النشر السلبي، وشرح انعكاسات هذا النشر على تشويه سمعة المنظمة ، ومحاولة كسب تعاطفهم ودفعهم لنشر المعلومات الصحيحة.

ويمكـــن أن تفيد التغطية السلبية أيضاً في عقد لقاءات مع الصحفيين الذين ينتقدون المــنظمة بصــفة دائمــة والســعي لإمدادهم بالمعلومات ، التي تدعم موقف المنظمة واكتساب تأييدهم أو على الأقل حيادهم (Bland, M., 1998: 80-93) .

ثامناً: إعداد الخطة المؤثرة:

بناء على التوصل للمنظور الاستراتيجي لمعالجة الأزمة، يتم وضع قائمة بالتعليمات التفصيلية حول : ما الذي نحتاج إلى فعله؟ ومن الذي يفعله، ومتى، وأين؟ وتتم مراجعة هذه التعليمات وتعديلها بصفة مستمرة، وتنطوي خطة الاتصال الفعالة لمواجهة الأزمة على مراعاة مبادئ الاتصال الأساسية التالية:

١- سرعة الاتصال بالمتأثرين بالأزمة بشكل مباشر Most Directly Affected من خلال سرعة الاستجابة لمتطلبات الضحايا وذويهم، والإعلان عن تحمل مسئولية الأحداث، وإبراز الاهتمام الإنساني، وإبلاغ العاملين بالمنظمة بتطورات الأزمة وإشراكهم في كيفية مواجهتها، وطلب المساعدة والدعم من السلطات الحكومية والتشريعية، وعدم إظهار روح التحدي Unchallengeable والتنصل من المسئولية.

٢- الاتصال المحلي هو الأفضل Local Communication is Best فالاتصال يجب أن يستهدف المواقع القريبة من بؤرة الحدث بقدر الإمكان.

٣- الحرص على مركزية المعلومات Centralize Information حاول أن تجعل المعلومات تتدفق من مصدر واحد مسئول يكون بمثابة "حارس البوابة" Gatekeeper . ودون هذا التنسيق المركزي يمكن أن تقع أخطاء فادحة تنطوي على نقل رسائل مختلفة ومتناقضة إلى الجماهير ؛ مما يؤدي إلى تدمير سمعة المنظمة. وليس من الضروري أن يكون هناك متحدث رسمي واحد Single spokesperson وإنما المهم أن تكون جميع الشخصيات تتحدث بصوت واحد Speak with one voice يراعي الالتزام بالدقة والموضوعية ، ويعكس أهداف المنظمة عند مخاطبة فئات الجمهور، وإذا تعدد المتحدثون فيجب أن يلتزموا بنقل المعاني ذاتها .

٤- الاتصال بالأشخاص المناسبين Brief relevant people كلما زادت الاتصالات مع الجماهير المستهدفة، لابد أن يصاحبها بشكل منتظم اتصالات مع الإدارة العليا للمنظمة وأعضاء الخط الأمامي للمواجهة مثل مسئولي الأمن والعلاقات العامة،

ولابــد مــن دمج الإدارة العليا في تفهم الحدث وتعميق الإحساس بحجم الكارثة وخلق التعاطف مع المتأثرين بالأزمة، وهذا ما تسعى المنظمات المسئولة إلى إثباته في موقع الحدث.

٥- تصــرف بسرعة في الاتصال بمصادر الإعلام ، ولاحظ أن الساعات الأولى للأزمة تكــون حاسمة في نشر المعلومات خارجيًا وإحراز السبق الصحفي لوسائل الإعلام، وإذا كانــت التغطــية تتسم بالدقة والتوازن .. فإنها سوف تدعم مصداقية المنظمة بدلاً من ترك المندوبين للتخمين ونقص المعلومات.

٦- التعاون مع مندوبي وسائل الإعلام Cooperate with the media .. لابد أن تبذل المــنظمة أقصــى جهودها في الاستجابة فوراً لمطالب الإعلاميين، وتقديم المساعدة الممكــنة لتسهيل حصولهم على المعلومات ، وقد وضع "فرانك جفكيتز" Frank Jefkins مجموعــة مــن الإجراءات الواجب اتباعها عند تعامل المنظمة مع وسائل الإعلام أثناء الأزمة ، وتشمل:

(أ) تجمــيع كــل البــيانات والمعلومات عن الأزمة في مكان واحد ، هو المركز الإعلامي.

(ب) تحديد المتحدث الرسمي المنوط به مخاطبة الجماهير ووسائل الإعلام.

(جـ) تفعيل العلاقة مع مندوبي وسائل الإعلام وتزويدهم بالمعلومات الحالية.

(د) نقل المعلومات بسرعة ودقة تجنباً لانتشار الشائعات.

(هـ) إذا لم تستطع تفسير موضوع مرتبط بالأزمة ، يجب شرح أسباب ذلك.

(و) تدعــيم المعلومــات بالصــور والرســوم والخرائط والشرائط التي تكسب المصداقية.

(ز) تجنب إلقاء اللوم على الغير وتضارب المعلومات.

(ح) الالــتزام بسياســة المــنظمة وتوصيلها باللين والهدوء إلى وسائل الإعلام (Jefkins, F., 1989: 298-299).

٧- أعد الإجابات المقنعة عن الأسئلة المحرجة المتوقعة من مندوبي وسائل الإعلام ، مثل:

- لماذا لم تتصرف بسرعة؟
- ماذاتعرف عن ....؟
- متى عرفت ....؟
- منذ متى وأنت تعرف ...؟
- لماذا لم تخبرنا مبكراً ...؟
- لماذا أنت مضطر أن تفعل ...؟
- لماذا انتظرت حتى الآن لكي تتصرف؟
- لماذا الآن؟
- كم عدد البدائل المطروحة أمامك؟
- لماذا تجعلنا أكثر خوفاً؟
- كيف نثق فيك بعد ما حدث؟
- ماذا تخطط الآن؟
- ماذا يحدث إذا لم يتحقق ما تخطط له؟ (lukaszewski, J. E., 1997: 8-9)

تاسعاً: تفهَّم مشاعر جماهيرك Understand your audiences:

ربمـــا يكون أكبر فشل للمنظمة من المنظور الإعلامي وقت الأزمة هو عدم إظهار الـــتعاطف الإنساني، فليس المهم ما قمت به من اتصال what is communicated وإنما الأهـــم كـــيف تم استقبالها what is received that matters ، أو كيف كانت ردود الأفعال حيالها.

مـــثال: "مشـــهد الأم التي تصرخ في هستيريا فور علمها بإصابة إبنها بمرض خطير أثـــناء علاجه بإحدى المستشفيات ، في حين يبدو مظهر الطبيب الذي يبلغها بهذا الخبر السيء هادئاً جداً، وبينما يقوم الطبيب بتسليم الأم تقرير طبي بحالة ابنها، تعتقد الأم أن المستشفى هي المسئولة عن تلك الحالة المرضية، في حين ينفي الطبيب ذلك بهدوء".

حاول التفكير في هذا المشهد السابق، ولاحظ أن هدوء الطبيب يثير حالة الانزعاج والهستريا لدى المرأة، في حين يثير ضيق المرأة وصراخها المتواصل حالة ضيق وانزعاج للطبيب - فكلاهما مخطئ وغير مستعد لتفهم مشاعر الطرف الآخر.

عاشراً : قدِّم المعلومات Give Information:

هناك قاعدة بسيطة وواضحة ذات ارتباط وثيق بسيكولوجية الأزمة "كلما قلَّت المعلومات التي تقدمها للجمهور، زاد اعتقادهم بأنك تخفي أشياء أكبر، وكلما زادت المعلومات التي تقدمها، قل الاهتمام بالأزمة".

تذكَّر دائماً قاعدة أن الممنوع مرغوب، فحين تصادر الدولة أحد الكتب المنشورة يزداد ميل الناس إلى اقتناء هذا الكتاب.

وفي أوقات الأزمات تكون الجماهير أكثر تعطشاً للحصول على المعلومات، وما لم تحافظ المنظمة على كونها مصدرًا رئيسيًّا للمعلومات الدقيقة، سوف يتطوع آخرون لتقديم تلك المعلومات في شكل معلومات مضللة أو شائعات، فكلما توافرت المعلومات بسرعة أكبر ودقة، حدث تشبع من جانب الجماهير وقل اهتمامهم بالأزمة وانصرفوا إلى الاهتمام بأشياء أخرى.

أيضاً إذا كانت المعلومات التي تقدمها المنظمة صحيحة وصادقة، فإنك سوف تستطيع بسهولة السيطرة على الأزمة واكتساب المصداقية.

وفي أوقات الأزمات، يمكن للمنظمة أن تستخدم المعلومات كسلاح Weapon وكوسيلة للدفاع عن سياساتها Defence من خلال استخدام كل ما تستطيع من معلومات في شكل نشرات ومذكرات ورسائل بريد ونشرات صوتية وفيديو ومواقع الإنترنت.

لاحظ أيضاً أن مصداقية الرسائل الإعلانية أقل من مصداقية الرسائل التحريرية، وقد تساعد الإعلانات في إحاطة الجماهير علماً ببعض المعلومات ولكن المادة التحريرية (الإعلامية) أكثر قدرةً على الإقناع والتبني للأفكار والاتجاهات.

تجنب أيضاً استخدام أساليب "التبرير" للأزمة، لأن المبالغة في الدفاع عن الخطأ تستفز الآخرين لتقديم معلومات مضادة، وبالتالي تجذب عامة الناس نحو الأزمة وتساعد على تصاعدها بدلاً من انحسارها.

حادي عشر: كن مرناً وفكر على المدى البعيد

:Be Flexible and think – Long Term

يمكن أن تلتوي الأزمة وتتجه إلى وجهات مختلفة ؛ لذلك لابد من تلبية متطلبات الجماهير وخاصة مندوبي وسائل الإعلام، ولابد من تعريف الناس وتذكيرهم بالجهود التي تبذلها، ومن الأفضل أن تعتمد استراتيجيتك على الحفاظ على السمعة على المدى البعيد وليس على المدى القصير.

لابد أن يتطرق التخطيط إلى كيف يمكن أن ينظر الناس إلى تلك الأزمة بعد مرور عام من الآن، وكيف يكون الانطباع نحو المنظمة .. حاول أن تفكر على المدى البعيد وتستعيد عافيتك وتطور نشاطك وتوسع مجالاته وهنا يمكن أن تتحول الأزمة إلى فرصة للنهوض.

ثاني عشر: الأزمة لم تنتهي بعد They think It's all over:

بعد أن تنحسر الأزمة ينبغي إعادة تقييم جميع الأوضاع واستخلاص الدروس المستفادة، وتطوير التدريب، وتجديد مجالات النشاط. لاحظ أن الأزمة قد تخمد لوقت قصير أو طويل، وقد تعتقد أنها انتهت، وتحاول أن تنساها، ولكن ربما تكون هناك بقايا للنار تحت الرماد قد تشتعل من جديد في شكل اتهامات قضائية، أو حالات التربص والترصد للأخطاء الأخرى (Bland, M., 1998: 69-72) .

الفصل الثامن

الاتصال فى مرحلة ما بعد الأزمة

تتضمن هذه المرحلة حصيلة الدروس المستفادة من الأزمة، وتقييم الخبرات المكتسبة من تعامل منظمات أخرى مع أزمات مشابهة، وإعادة تقويم الخطط والإجراءات لتحسين ما تم إنجازه ومعالجة جوانب القصور. كذلك يتم استخدام البحوث وأساليب القياس لردود أفعال الجماهير المتأثرة بالأزمة ورصد الاتجاهات نحو أنشطة المنظمة، وتداعيات الأزمة على الصورة الذهنية للمنظمة، وإدخال بعض التعديلات في القواعد والنظم والهياكل الإدارية والاتصالية، وإعادة توزيع المسئوليات ومنع تداخلها حتى يمكن تجنب حدوث أزمات مشابهة في المستقبل.

ويطرح هذا الفصل دور الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة، وتقييم الدروس المستفادة ، وينتهي باقتراح قائمة تعليمات معالجة الأزمات.

أهداف الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

١- الاستمرار في جذب الجماهير نحو أنشطة المنظمة.

٢- عدم إهمال المعالجات السلبية لما تنشره بعض وسائل الإعلام والاهتمام بالرد الفوري على كافة الانتقادات والإدعاءات.

٣- الاستمرار في تزويد وسائل الإعلام بالمعلومات عن أسس إصلاح هياكل المنظمة وكسب ثقة هذه الوسائل.

٤- رصد ردود الأفعال الرسمية والشعبية تجاه الأزمة واتجاهات الحلفاء والمنافسين لبناء خطط الاتصال الفعال للتعامل مع تلك الفئات.

٥- العمل على تقليص الآثار السلبية الناتجة عن الأزمة.

٦- بذل الجهود لإعادة بناء سمعة جيدة للمنظمة.

٧- تقويم مدى فعالية خطط اتصالات الأزمة ورصد استجابات الإدارة العليا والعاملين والجماهير. (Birch, J., 1994: 32)

تقييم كفاءة اتصالات المنظمة بعد الأزمة:

١- هـــل تمـــت الاســـتجابة للأزمة بسرعة وفعالية، وإذا لم يكن ذلك قد حدث فما الأسباب؟

٢- هل تمت تلبية الاحتياجات الضرورية لمواجهة الأزمة بالشكل الذي يعطي الانطباع بقدرة المنظمة على السيطرة على الموقف؟

٣- هل تم العمل وفق خطط الاتصال سابقة الإعداد؟

٤- ما نوعية الفئات التي استهدفها الاتصال؟ وكيف يتم الوصول لكل فئة؟

٥- ما نوعية الرسائل التي تم استخدامها؟ وأساليب الإقناع المنطقية والعاطفية؟

٦- هل تم تجاهل فئة معينة من الجمهور؟ ولماذا؟

٧- هـــل كان عدد فريق إدارة اتصالات الأزمة مناسباً ومتعاوناً؟ وهل قام كل فرد في الفريق بالدور المنوط به؟

٨- هـــل تم تـــزويد الإعلاميين بالمعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب؟

٩- كـــيف تبدو صورة المنظمة في أذهان الجماهير بعد الأزمة؟ وهل اختلفت عنها قبل الأزمة؟

١٠- ما حجم التغطية الإعلامية؟ وهل كانت مؤيدة أم معارضة لسياسات المنظمة؟

١١- هل نشرت وسائل الإعلام شائعات أو معلومات خاطئة؟ وما مصدرها؟

١٢- هـــل حـــاز فريق اتصالات الأزمة على القبول والرضا من جانب مندوبي وسائل الإعلام؟ (محمود يوسف، ٢٠٠٣: ١١٤-١١٦)

أنشطة الاتصال في مرحلة ما بعد الأزمة:

(أ) بيئة عمل المنظمة:

١-النظر في إعادة هياكل التنظيم والإدارة بالمنظمة، وإعادة تحليل صلات المنظمة مع مكوناتها المختلفة.

٢-العمل على استكشاف مصادر التهديد، والتنبؤ بالأخطار، واتخاذ الإجراءات الوقائية للتعامل معها.

٣-تمكين الإدارة من السيطرة على المشكلات، واتخاذ الإجراءات لمواجهة الطوارئ.

٤-التعامل الفوري مع الأحداث الطارئة لوقف تصاعدها، وتحليل نقاط القوة والضعف في المنظمة، والاستعداد المستمر للتصدي للثغرات المحتملة.

٥-استخدام نظام الاتصال الشبكي فيما بين مكونات المنظمة Networked كبديل عن الاتصال الهابط Top/ down communication.

٦-مراقبة البيئة من خلال رصد الأفكار السائدة والاتجاهات المرتبطة بأنشطة المنظمة ؛ وخاصة القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثير ملموس في المستقبل المنظور.

٧-تجميع معلومات عن القضايا التي يمكن أن تسبب مشكلات للمنظمة، وتقييم هذه المعلومات، والحد من تأثير القضايا السلبية على سمعة المنظمة.

٨-وضع سياسات وقائية للقضايا المحتملة.

٩-إعداد خطط عمل عامة وبرامج تنفيذية لجوانب النشاط.

١٠- التقييم المستمر للجهود التي تتم في سبيل معالجة القضايا.

١١- تدريب العاملين على الاستجابة الإيجابية لضغوط الأزمات.

١٢- تشجيع العاملين على ممارسة الأنشطة الرياضية وأساليب الدعم الاجتماعي ، وتقوية الروابط الاجتماعية فيما بينهم للحد من الضغوط.

١٣- التدريب على المرونة وعدم التصلب في الرأي، واحترام وجهات النظر الأخرى.

(ب) دعم العلاقات بجماهير المنظمة:

١- التعرف المستمر على فئات الجمهور المستهدف وخصائصه الديموغرافية والسيكوغرافية ، ورصد التحولات في رغبات واحتياجات الجماهير.

٢- تحليل احتياجات الجماهير ووضع خطط الاتصال الكفيلة بتلبية تلك الاحتياجات.

٣- التفهم الكامل لمدركات الجمهور وتبني قضاياه لاكتساب المصداقية.

٤- التعامل مع شكاوى الجماهير بجدية والسعي ؛ للوصول إلى حلول مقبولة وواقعية لما يلبي رغبات واحتياجات الجماهير.

(جـ) دعم العلاقات مع وسائل الإعلام:

١- إقامة روابط اجتماعية وصلات قوية مع الإعلاميين تستند إلى تبادل المصالح، واقتناص فرص التعاون وإكساب الثقة، وإقناعهم بتبني مواقف المنظمة ودورها في خدمة المجتمع والجماهير.

٢- المتابعة المستمرة لما تنشره وسائل الإعلام، وتقييم ما يتم نشره فيما يتعلق بأنشطة المنظمة والجهات ذات الصلة.

٣- الاهتمام المستمر بإبراز الجانب الإنساني في نشاط المنظمة.

٤- الالتزام بالوضوح والصراحة ودقة المعلومات عند التعامل مع مندوبي وسائل الإعلام.

(د) مواجهة جماعات الضغط:

١- تحديد جماعات الضغط المحتملة ورصد أساليبها في التعامل وبناء خطط التعامل معها ورفض إدعاءاتها.

٢- رصد الفئات التي تحتفظ بمشاعر عدائية تجاه المنظمة ومراقبة تصرفاتهم ، وفضح أساليبهم في الحد من قدرات المنظمة ومحاولة القضاء عليها.

٣- رصد مواطن الخلل لدى العاملين بالمنظمة الناتجة عن بعض الصراعات أو التنافس ومحاولة حصرها وتضييق نطاقها.

٤- معـــرفة جوانـــب القصـــور الإداريـــة ومحاولـــة التغلب عليها من خلال الإدارة الاستراتيجية.

٥- الحفاظ على المعايير الأخلاقية وآداب المهنة ومعايير الجودة والأمان الدولية.

٦- السعي إلى كسب حلفاء استراتيجيين من المولين والمنافسين.

قوائم تعليمات الأزمة Crisis Checklists:

تحـــرص المـــنظمات الحديثة على بناء قوائم مركزة بتعليمات إدارة الأزمة ، يسهل الـــرجوع إلـــيها ومطالعتها كخطوات إرشادية عند التعامل مع الأزمات ، مع مراعاة المرونة اللازمة للتعامل مع المتغيرات الطارئة وغير المتوقعة . وتشمل هذه القوائم:

١- الإعداد للأزمة.

٢- الجماهير المستهدفة.

٣- الرسائل الإقناعية.

٤- مكان إدارة الأزمة.

٥- أدوات الاستخدام الشخصي.

٦- معلومات عن خلفية المنظمة.

٧- تعليمات العاملين لتلبية وسائل الإعلام.

٨- معالجة الأزمة.

٩- استراتيجية الأزمة.

١٠- دليل الأزمة.

أولاً: الإعداد للأزمة Preparation:

١- أنواع الازمات المحتملة:

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- ضعف كفاءة العاملين.

- شكاوى العملاء.
- ضعف الإجراءات الأمنية.
- الأحداث الإرهابية.
- ارتفاع تكلفة النشاط.
- الشائعات.
- عدم مواكبة التغيرات السريعة.
- تضخم الإنتاج وانخفاض التوزيع.
- ترهل النظم الإدارية وعدم كفاءتها.
- تعقيد هياكل المنظمة وعدم إحكام السيطرة عليها.
- أخرى.

٢- تشكيل فريق اتصالات الأزمة.

٣- تحديد المسئوليات وعدم التداخل في الأدوار.

٤- التدريب على محاكاة الأزمة ومواجهة الضغوط.

ثانياً: الجماهير Audiences:

العـــاملون المنـــتظمون والمؤقتون - المتعاملون مع المنظمة - المساهمون - الإدارات المختلفة - المستهلكون - المنتجون - أي شخص له صلة بالمنظمة.

١- وســـائل الإعـــلام Media القومية والمحلية (صحافة - راديو - تليفزيون) حكومية وخاصة، وسائل عامة ومتخصصة - تجارية ومهنية.

٢- المسئولون الرسميون Official الحكومة - السلطات التشريعية - المجالس المحلية.

٣- الدعم Support البوليس - الإطفاء - المستشفيات - الإسعاف.

٤- المشاركون Corporate الموظفون - المركز الرئيسي - الشركات التابعة أو الرئيسية - المحامون - شركات التأمين - المساهمون.

٥- العمل Business المستهلكون - المنافسون - الممولون.

٦- أخـــرى Other: المجـــتمع المحلي - جماعات الضغط - المدافعون عن البيئة - ذوي الصلة بالمنظمة.

٧- الجمهور العام General Public من خلال وسائل الإعلام.

ثالثاً: الرسائل Messages:

هل هناك رسائل أساسية يمكن تقديمها أثناء الأزمة:

١- تفاصيل Details نشر أكبر قدر ممكن من المعلومات المتصلة بالأزمة.

٢- تعاطف إنساني Human Face ، مثل : - نحن نراعي - نهتم - تتعاطف - نفهم - وقد تمتد إلى نحن نعتذر - نأسف.

٣- بـــث الطمأنينة Reassurance ، لن توجد أخطار أخرى - لن يمتد الحادث - لن يســـبب الأذى العـــام - نادراً ما يحدث - خارج عن الإرادة - إجراءات الأمان المتميزة.

٤- مـــاذا يـــتم الآن لمعالجتها؟ What we are doing about it?: نسيطر عليها الآن - شهادات خبراء مستقلين - تحريات مستمرة.

٥- تسلســـل الأحـــداث المسجلة Track Record إنجازات المنظمة السابقة - تاريخها الحافل - جودة منتجاتها - سمعتها العالمية.

٦- معلومات إضافية Further Information متى وأين تتاح معلومات تفصيلية أخرى - أرقام التليفون للاتصال بالمنظمة - موقعها على الإنترنت.

٧- معلومات خلفية Background Briefs تفاصيل عن المنتجات - التشغيل - الصياغة - عدد العاملين - الإنجازات: أينما يتاح لك تقديم مزيد من المعلومات والتفاصيل وأمثلة عملية .. لا تتردد في تقديمها - شهادات الإنجازات والتقدير والجودة.

رابعاً: مكان إدارة الأزمة The Crisis Room:

تأسيس مكان لإدارة الأزمة:

١- غرفة عقد المؤتمرات.

٢- مكان مؤثث وملائم لفريق إدارة الأزمة.

٣- دخول محكم (مسيطر عليه).

٤- سبورة Whiteboard.

٥- عدد من التليفونات.

٦- تسهيلات الخط الساخن Hotline facility.

٧- تليفون لاسلكي ومحمول.

٨- فاكس - E-mail - إنترنت.

٩- معدات لمراقبة محطات الراديو والتليفزيون وربما وكالات الأنباء.

١٠- خط ISDN لعقد مؤتمرات الفيديو، ونقل الفيديو، والأفلام والمقابلات.

١١- مؤتمرات فيديو.

١٢- الوصول للبريد الجماهيري.

١٣- خدمات صحافة وإذاعة وطباعة وتوزيع.

١٤- تسهيلات قريبة للاستراحة والنوم.

١٥- مكان ملائم لاستضافة الإعلاميين.

خامساً: أدوات الاستخدام الشخصي Individual Kit:

الأدوات اللازمة لكل شخص في فريق إدارة الأزمة:

١- دليل الأزمة وخلفية معرفية (تصريح - بيان - مذكرة).

٢- أرقام تليفونات مناسبة للحدث.

٣- قائمة بالصحف.

٤- تليفون محمول Mobile telephone.

٥- وسيلة اتصال محمولة Mobile communicator.

٦- تليفون نداء Pager.

٧- كروت تليفون.

٨- مذكرة (أجندة).

٩- جهاز تسجيل وأشرطه.

١٠- راديو.

١١- تليفزيون جيب Pocket TV.

١٢- ساعة إنذار محمولة Portable Alarm clock.

١٣- بطاريات شحن.

١٤- كمبيوتر محمول Laptop.

١٥- أموال سائلة.

١٦- كروت ائتمان Credit cards.

سادساً: معلومات عن خلفية المنظمة Background information:

١- تفاصيل عن المنظمة: الحجم - المنتجات - التشغيل - التاريخ - مؤشرات التمويل ت عدد العاملين ..إلخ.

٢- عمليات التصنيع أو أساليب التشغيل.

٣- تفاصيل المنتج.

٤- المواد المستخدمة (كيميائية - ومكوناتها - ومواصفاتها، وماذا تفعل ولماذا).

٥- الأمان والجودة (معايير الجودة - الاستثمار - تحقيق النجاح).

٦- الموقع والتاريخ.

٧- أي شيء آخر تمارسه المنظمة أو مرتبط بها.

سابعاً: تعليمات العاملين لتلبية وسائل الإعلام

:Staff Instructions for Media Calls

كـــل العــــاملين يتلقون تعليمات عما يجب عمله ؛ حيث يستقبلون مكالمات من الصـــحافة وليســـوا مســـئولين عن التعامل مع وسائل الإعلام وغير مدربين ليكونوا متحدثين رسميين .

النقاط الأساسية هي:

١- لا تعط أي تفاصيل - حتى اسمك، لا تتورط في مناقشات.

٢- أكـــد للصحفي أنك ستلبي طلبه فوراً للحصول على معلومات بعد إبلاغ المتحدث الرسمي بذلك والاتصال به فوراً.

٣- في حالـــة تلقي مكالمات ، لابد أن تعرف: من المتحدث - وظيفته أو مهنته - يتبع أي جريدة أو برنامج - رقم التليفون - ما الذي يريد أن يعرفه.

٤- مرِّر هذه المعلومات لمسئول رسمي ، يستطيع التعامل مع هذه التعليمات ، وتأكد أنه قام بالاتصال بالصحفي .

٥- كن مهذباً في كل الأوقات وتحت كل الظروف.

ثامناً: معالجة الأزمة Handling The Crisis:

١- الإمساك بالحدث والإمساك بالبيان.

٢- اجتماع فريق الأزمة في مكان معزول.

٣- تحديد الموقف.

٤- إقرار الاستراتيجية.

٥- تحديد الجماهير المستهدفة.

٦- إقرار الرسائل الإعلامية.

٧- إعداد خطة مؤثرة.

٨- إعلام الأشخاص ذوي الصلة.

٩- مركزية المعلومات.

١٠- فهم الجماهير.

١١- تقديم معلومات.

١٢- بث الطمأنينة.

١٣- مقاومة التداخل والتشويش.

١٤- كن مرناً.

١٥- فكر على المدى البعيد.

تاسعاً: استراتيجية الأزمة Crisis Strategy:

يعتمد تحديد الاستراتيجية على الإجابة عن الأسئلة التالية:

١- ما الأزمة؟ What is the crisis? ما الذي حدث بدقة؟ هل لدينا فهم مشترك جميعاً لتقييم الموقف؟

٢- هل هنـــاك مشكلة أساسية أخـــرى؟ Is there a fundamental problem? هـــل مـــا حـــدث هو نهاية المطاف أو آخر الشوط، هل ما حدث يؤثر تماماً على سمعة المنظمة أو المجموعة أو الصـــناعة؟ هل تؤثر على معايير الجودة أو الأمان؟ هل يؤثر ما حدث على امتداد القضية على نطاق واسع؟

٣- هـــل هـــناك المزيد المتوقع؟ Is there more to come? هل هناك انفجارات أخرى متوقعة؟ امتداد لحوادث إرهابية أخرى؟

٤- ما أسوأ الحالات؟ What is the worst case? جهز سيناريو لأسوأ الاحتمالات.

٥- كيف ترى الجماهير الأزمة من الخارج؟ What are the audiences likely to make of it? قف خارج الأزمة وتقمص وضع الجماهير التي تتابعها من الخارج - تصور قلق المجتمع المحلي - العاملون في المنظمة الذين عرفوا ما حدث الآن فقط. الجماهير الأخرى وخاصة الإعلاميين في وسائل الإعلام - ماذا كنت تفعل لو كنتم مكانهم؟ هل ستحقق النشر في صفحة داخلية أم في الصفحة الأولى؟

٦- ما المدى الزمني المتوقع للأزمة؟ What are the likely time scales?:

أولاً: مــا المــدة اللازمــة قبل نشر أحداث الأزمة في وسائل الإعلام اليومية والأســبوعية، الصــحف، الراديو والتليفزيون، العامة والمتخصصة، هل لدينا وقت كافٍ لنقل وجهة نظرنا لتلك الوسائل أم الوقت ضيق لتقديم تفاصيل أكثر إليهم؟ ومــدى حاجتنا ومتى نقيم الاتصالات مع العاملين بالمنظمة لتوضيح الصورة لهم؟ والإدارات المختلفة، والمجموعة، والمراكز الرئيسية أم التابعة؟ وشركات التأمين؟

ثانــياً: ما المدى الزمني الذي يمكن أن تستغرقه الأزمة، ومتابعتها، المحاكمات - جلسات البرلمان - حملة إعلامية لتصحيح الصورة - التعامل مع جماعات الضغط.

٧- ما الذي نراهن عليه؟ What is actually at stakes? .. إذا تحولت الأمور من سيء إلى اســوأ ما الذي يمكن أن نخسره في الواقع. إلى أي مدى يمكن أن نكسب ولاء الممولــين، العملاء، المستهلكين، المساهمين . هل سيظلون معنا في الأوقات العصيبة أم يتخلون عنا؟ إلى أي مدى زمني يمكن للناس تذكر هذه الأزمة؟

٨- هــل يمكــن أن نشرك حلفاء؟ Can we involve any allies? هل يمكن أن تكون رســائلنا أفضــل وأكثر مصداقية؟ مثلا نحصل على دعم من شركائنا في النشاط (المنافسين) - الاتحادات المهنية أو التجارية مثل غرف التجارة أو الصناعة؟ دعم من هيــئات بحوث مستقلة؟ حكم محلي - برلمانيون - شهادات تميز حصلنا عليها من الداخل أو الخارج.

٩- مــن تســتغرقه الأزمــة أيضاً؟ Who else is involved? حزب آخر - ممولون - شــركاء في الصناعة أو النشاط - جماعات الضغط - علماء وأكاديميون يقدمون آراءهم عن الأزمة.

١٠- هــل يمكن كبح الأزمة؟ Can the crisis be contained? على المدى الطويل - كــيف يمكــن اتخاذ إجراءات تساعد في السيطرة على الحادث وعدم التوسع في انتشار الأزمة وجعل الأزمة بعيدة عن السيطرة. وعلى المدى الضيق هل يمكن أن نحصر الأزمة في أحد المنتجات أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة. قطاع معين بدلاً

مـــن التأثير على كل جوانب النشاط من أجل تقليص الدمار وحصره في أضيق نطاق ممكن.

عاشراً: دليل الأزمة Crisis Manual:

حاول ألا تنتج دليلاً Manual معزولاً عن الواقع ومستنداً فقط إلى الكتب .. يجب أن يكون دليل الأزمة مدعمًا بالوثائق ونتائج المقابلات وطرح الأفكار Brainstorming، والنتائج المستخرجة من التدريب، كل منظمة لها متطلباتها الخاصة في الدليل.

تتضمن مكونات الدليل الجوانب التالية على سبيل المثال:

١- **مدخل Introduction**: وصف مختصر لما هو متوقع من أعضاء الفريق عند نشوب الأزمة، فلسفة المشاركة، كيف تستخدم الدليل.

٢- **الإجـــراءات Procedures**: مذكـــرات مختصرة للإجراءات التي يتم اتباعها عند حدوث أزمة للمنظمة.

٣- **فـــريق الأزمة Crisis team**: يتضمن الأسماء والعناوين ووصف مختصر لمسئوليات كـــل عضـــو في الفـــريق وكيفية الاتصال بالفريق من خلال أرقام تليفون ، تتيح الاتصـــال على مدى ٢٤ ساعة يوميًا (أرقام الإدارة القانونية – العلاقات العامة – الطوارئ ..إلخ).

٤- **الجمـــاهير Public**: قائمة بنوعيات الجماهير، كيفية الاتصال بهم، أرقام التليفون والعناوين، أرقام الطوارئ، المسئولين الرئيسيين، المحامين.

٥- **الرسائل Messages**: قائمة بأنواع الرسائل المصممة للتقديم عند الأزمات ، والتي تناسب كل فئة من الجمهور.

٦- **المـــوارد Resources**: مكـــان غرفة إدارة الأزمة، المعدات المطلوبة والتجهيزات بوسائل الاتصال.

٧- **وســائل الإعلام Media**: قائمة بأسماء الصحفيين والإعلاميين المطلوب الاتصال بهم، تجهيز البيان المقدم للإعلام، وعقد المقابلات مع مندوبي وسائل الإعلام.

٨- **معلومــات عــن المنظمة Background Briefs**: نسخ من الكتيبات والنشرات الخاصة بالمنظمة، المنتجات، التشغيل، وبيانات فنية مفيدة.

٩- **أرقــام وعناوين مفيدة Useful Addresses and Numbers**: مثل : وكالات الأنباء - الصحف - القنوات الإذاعية والتليفزيونية.

١٠- **أخرى Others**: أي معلومات مفيدة أخرى ، مثل : ترددات القنوات الإذاعية ، وأماكن الصحفيين ، وأعضاء البرلمان والاحزاب ، ورجال الصناعة.

المصادر والمراجع

أولاً: المصادر العربية :

١- أحمد بدوي (١٩٨٢): ***معجم العلوم الاجتماعية***، بيروت: مكتبة لبنان.

٢- إسماعيل عبدالفتاح (٢٠٠١): ***إدارة الصراع والأزمات الدولية بالتطبيق على الصراع العربي الإسرائيلي***، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع.

٣- السيد بهنسي حسن (٢٠٠٠): مدى اعتماد الجمهور على وسائل الإعلام المصرية أثناء الأزمات ـــ دراسة ميدانية على طلاب الجامعات، ***المجلة المصرية لبحوث الرأي العام***، القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد الرابع أكتوبر/ ديسمبر ٢٠٠٠.

٤- السيد عليوه (١٩٩٧): ***إدارة الأزمات والكوارث ـــ حلول علمية، أساليب وقائية***، القاهرة: سلسلة دليل صانع القرار ـــ كتاب رقم (٢) مركز القرار للاستشارات.

٥- جيهان أحمد رشتي (١٩٧٨): ***الأسس العلمية لنظريات الإعلام***، القاهرة: دار الفكر العربي.

٦- حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد (٢٠٠١): ***الاتصال ونظرياته المعاصرة***، ط٢، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

٧- حسن عماد مكاوي (٢٠٠٣): ***أخلاقيات العمل الإعلامي***، ط٣، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

٨- حمدي حسن (١٩٨٧): ***مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال***، القاهرة: دار الفكر العربي.

٩- رجب عبدالحميد السيد (١٩٩٩): دور القيادة في صنع القرار بالتطبيق على إدارة الازمات، ***رسالة دكتوراه غير منشورة***، بورسعيد: كلية التجارة ـــ جامعة قناة السويس.

١٠- سمير محمد حسين (١٩٨٤): ***الإعلام والاتصال بالجماهير والرأي العام***، القاهرة: عالم الكتب.

١١- صالح أبو إصبع (١٩٩٥): ***الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة***، ط١، الأردن، عمان: دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع.

١٢- صلاح الدين جوهر (١٩٧٩): ***علم الاتصال: مناهجه، نظرياته، مجالاته***، القاهرة: مكتبة عين شمس.

١٣- عــباس رشــدي العماري (١٩٩٣): *إدارة الأزمات في عالم متغير*، القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر.

١٤- عثمان محمد العربي (١٩٩٩): اتصالات الأزمة:مسح وتقييم للتطورات النظرية فيها: *المجلة المصــرية لبحوث الإعلام*، القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة ــ العدد الخامس، يناير/ أبريل ١٩٩٩، ص ص٩٣-١٥٢.

١٥- علي عجوة (٢٠٠٠): *الأسس العلمية للعلاقات العامة*، ط٤، القاهرة: عالم الكتب.

١٦- علي عجوة وآخرون (١٩٨٩): *مقدمة في وسائل الاتصال*، ط١، السعودية، جدة: مكتبة مصباح.

١٧- فهــد أحمــد الشعلان (١٩٩٩): *إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات*، ط١، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

١٨- قــدري عــلي عبدالمجــيد (A٢٠٠٣): دور وسائل الإعلام في إدارة الأزمات، *مجلة كلية الدراسات العليا*، القاهرة: كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمن، العدد الثامن، يناير ٢٠٠٣، ص ص٩٩-١٤٣.

١٩- قــدري علي عبدالمجيد (B٢٠٠٣): إدارة الأزمات والجمهور ــ التأثير المتبادل، *مجلة كلية الدراسات العليا*، القاهرة: كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمن، العدد التاسع، يوليو ٢٠٠٣، ص ص١١٧-١٨٥.

٢٠- قــدري عــلي عبدالمجيد (٢٠٠٤): اتصالات الأزمة وتطبيقاتها في المجال الأمني، *مجلة كلية الدراسات العليا*، القاهرة: كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمن، العدد العاشر، يناير ٢٠٠٤، ص ص١١٧-١٧٢.

٢١- كــريمان فريد (١٩٩٩): تقييم كفاءة الاتصالات في إدارة الأزمة ــ دراسة حالة الشركة العربــية للأجهزة الإلكترونية، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد السادس أكتوبر/ ديسمبر ١٩٩٩.

٢٢- محســن أحمــد الخضيري (١٩٩٠): *إدارة الأزمات منهج اقتصادي وإداري متكامل لحل الأزمات*، القاهرة: مكتبة عين شمس.

٢٣- محمــد بن أبي بكر الرازي (١٩٨٩): *مختار الصحاح*، تحقيق دائرة المعاجم، بيروت: مكتبة لبنان.

٢٤- محمد رشاد الحملاوي (١٩٩٣): *إدارة الأزمات، تجارب محلية وعالمية*، القاهرة: مكتبة عين شمس.

٢٥- محمد رشـاد الحملاوي (١٩٩٧): *إدارة الأزمات، سلسلة محاضـرات الأزمات*، ط١، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة: مركز البحوث والدراسات الاستراتيجية.

٢٦- محمـد شومان (١٩٩٩): إدارة الصحف المصرية لكارثة قطار كفر الدوار ــ دراسة تحليلية لعينة من الصحف القومية والحزبية. *مجلة المؤتمر السنوي الرابع لإدارة الأزمات والكوارث*، القاهرة: كلية التجارة جامعة عين شمس، ٣١/٣٠ أكتوبر ١٩٩٩.

٢٧- محمد شومان (٢٠٠١): إشكاليات في مسار تطور إعلام الأزمات والكوارث، *المجلة المصرية لبحوث الرأي العام*، القاهرة: كلية الإعلام جامعة القاهرة، العدد الثالث، المجلد الثاني يوليو/ سبتمبر ٢٠٠١.

٢٨- محمد عبدالحميد (١٩٩٧): *نظريات الإعلام واتجاهات التأثير*، ط١، القاهرة: عالم الكتب.

٢٩- محمـد محمـد الشافعي (٢٠٠١): *استراتيجية إدارة الأزمات والكوارث*، القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.

٣٠- محمـود عـودة (١٩٧١): *أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي: دراسة ميدانية في قرية مصرية*، القاهرة: دار المعارف.

٣١- محمـود يوسف (١٩٩٩): احتياجات الصحفيين من مسئولي العلاقات العامة عند حدوث الأزمـة، *مجلـة كلية الآداب*، الزقازيق: كلية الآداب ــ جامعة الزقازيق، العدد السادس والعشرون، أكتوبر ١٩٩٩.

٣٢- محمود يوسف (٢٠٠٢): *دراسات في العلاقات العامة المعاصرة*، القاهرة: د.ت.

٣٣- محمود يوسف (٢٠٠٣): تخطيط برامج الأزمات، *مجلة كلية الدراسات العليا*، القاهرة: كلية الدراسات العليا بأكاديمية مبارك للأمن ــ العدد التاسع، يوليو ٢٠٠٣، ص ص٨١-١٣٦.

٣٤- ملفين ل. ديفيلد وساندرا بول روكيتش (١٩٩٣): *نظريات وسائل الإعلام*، ترجمة كمال عبدالرؤوف، ط١، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.

٣٥- مـنى صـلاح الدين شريف (١٩٩٨): *إدارة الأزمات الوسيلة للبقاء*، القاهرة: دار البيان للنشر.

٣٦- هويدا سيد مصطفى (٢٠٠٠): *دور الإعلام في الأزمات الدولية*، القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.

ثانياً: المصادر الأجنبية :

1- Adams, W. C. (2000): Responding to the Media during a crisis: it's what you say and when you say it, ***Public Relations quarterly***, vol.45 (1), Spring 2000, pp.26-28.

2- Baskin, O., C., Aronoff, & D. Lattimore (1997): ***Public Relations: The Profession and the Practice***, Dubuque, IA: Brown & Benchmark.

3- Bentall, J. (1993): ***Disasters, Relief and the Media***, London: Tauris.

4- Birch, J. (1994): New Factors in Crisis Planning and Response ***Public Relations Quarterly***, vol.39 (1), Spring, pp.31-34.

5- Bittner, J. R., (1986): ***Mass Communication, An Introduction***, 4th ed. N. Y: Prentice-Hall, Inc.

6- Blake, R. H. & E. O. Haroldsen, (1975): ***A Taxomomy of Concepts in Communication***, N. Y.: Hastings House.

7- Bland, M. (1998): ***Communicating out of a Crisis***, 1st Ed., Macmillan Press LTD.

8- Center, A. H., & P. Jackson, (1990): ***Public Relations Practices***, 4th Ed., N. J.: Prentice-Hall Inc.

9- Coombs, W. (1995): Choosing the Right words: The Development of Guidelines for the Selection of the "Appropriate" Crisis Response Strategies Management, ***Communication Quarterly***, 8 (4).

10- Chase, W. H. (1977): Public Issues Management: The New Science, ***Public Relations Journal***, 33.

11- Duncan, C. (1998): "Dealing with pressure Groups" In M. Bland, (Ed.), Communication out of a Crisis, 1st Ed., Macmillan press LTD.

12- Dyer, S. C. (1995): Getting People into the Crisis Communication Plan, Public Relations Quarterly, vol.40 (3), Fall 1995.

13- Fink, S. (1986): Crisis Management: Planning for the inevitable N. Y.: AMACOM.

14- Gonzalez – Herroero, A. & C. B. Pratt, (1995): How to Manage a Crisis Before – Or Whenever – it hits Public Relations quarterly, Vol. 40, (1), Spring 1995, pp.25-29.

15- Graham, K. (1998): "Organizing a Crisis Simulation" In M. Bland, (Ed.) Communicating out of a Crisis, 1st Ed., Macmillan Press LTD.

16- Grunig, J. & F. Repper, (1992): Strategic management, Publics, and Issues" In J. Grunig, (Ed.) Excellence in Public Relations and Communication Management. Hillsdale, N. J.: Lawrence. Erlbaum.

17- Harris, R. J. (1989): A Cognitive Psychology of Mass Communication, N. J.: Lawrence Erlbaum Association, Inc.

18- Harrison, R. (1978) "Nanverbal Communication" In I. De Sola Pool, & W. Schramm, (Eds) Handbook of communication Chicago: Rand Mc. Nally College Publishing.

19- Harrison, S. (1997): "Earning Trust by Telling the Truth" How should Public Relations and Media Professionals Behave when a Disaster Happens? Journal of Communication Management, vol. 1, (3), Feb. 1997.

20- Harrison, S. (1999): Disasters and the Media, managing Crisis Communication, London: Macmillan Press LTD.

21- Hartley, r. (1991): Management Mistakes and Success 3rd Ed., N. Y.: Wiley.

22- Hodgkinson, P. & M. Stewart, (1991): Coping with Catastrophe, Routledge.

23- Jefkins, F. (1989): Public Relations Techniques, 4th Ed., London: Heineman Professional Publishing LTD.

24- Kitchen, P. (Ed) (1997): Public Relations Principles and Practice, London: International Thomson Business Press.

25- Knapp, M. L. (1972): Nonverbal Communication in Human Interaction, N. Y.: Holt, Rinehart & Winston.

26- Lerbinger, O. (1997): The Crisis Manager: Facing risk and Responsibility Mahwah N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.

27- Lesly, P. (1998): The Handbook of Public Relations and Communications 4th Ed., Chicago: McGraw-Hill, book Company.

28- Longman Dictionary (1995) England: Longman Group.

29- Lukaszewski, J. E. (1997): Establishing Individual and Corporate Crisis Communication Standards: The Principles and Protocols, Public Relations Quarterly, Vol.42 (3), Fall 1997, pp.7-14.

30- More, f. A. (1995): Crisis Management and Communication in Australian Organizations, Austratian Journal of Communication, 22 (1).

31- Morrice, J. (1976): Crisis Intervention Studies in Community Care, Oxford: Oxford University Press.

32- Moss, D. (1990): Public Relations in Practice A Case Study, 1st Ed., London: Routledge.

33- Parker, D. & J. Handmer, (1992): Hazard Management and Emergency Planning: Perspectives on Britain, London: James & James.

34- Pauchant, T. & I. Mitroff (1992): Transforming the Crisis Prone Company – Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedy, Jossey-Bass.

35- Regester, M. (1990): Crisis Management: What to do when the Unthinkable Happens, London: Hutchinson.

36- Regester, M. & J. Larkin, (1997): Risk Issues and Crisis Management, London: Kogan page.

37- Roby, M. & B. Dagenias, (1995): Media Crisis and Democracy, London: SAGE Publications.

38- Schneider, S. K. (1995): Flirting with Disaster: Public Management in Crisis Situation, N. Y.: Sharpe.

39- Shearer, A. (1991): Survivors and The Media, London: John Libby.

40- Tan, A. (1981): Mass Communication Theories & Research Columbus Ohio: Gid Publishing, Inc.

41- Toft, B. & S. Reynolds, (1994): Learning from Disasters: A Management Approach, Oxford: Butter Worth Heinemann.

42- Travers, C. (1998): "Handling the Stress" In M. Bland, Communicating out of a Crisis, 1st (Ed.), Macmillan Press, LTD.

43- Umansky, D. J. (1994): How to Survive and Prosper When it hits the Fan, Public Relations Quarterly, 38(4).

44- Webster, (1997): New World Dictionary of American English, Leyland, OH: Simon & Schuster.

45- Whitbroad, P. (1999): In S. Harrison, (Ed.), Disasters and the Media, Managing Crisis Communication, Macmillan Press LTD.

46- Zoch, L. M. & S. f. Duhé (1997): Feeding The Media During a Crisis, Public Relations Quarterly, vol.42 (3), Fall.

المكتبة الإعلامية

لم يشهد العالم فترة من قبل احتدمت فيها الصراعات والتوترات ، وتوالت فيها الأزمات مثلما يشهد فى الفترة الحالية .. مما يجعل لموضوع هذا الكتاب أهمية قصوى لدى الدارسين والباحثين فى علوم الاتصال والسياسة ، وكذلك لكافة المشتغلين بالمجال الإعلامى تخطيطًا وتنظيرًا وممارسة.. الأمر الذى استوجب - بطبيعة الحال - أن يكون للإعلام ووسائله ومخرجاته دور متعاظم فى هذا الصدد ..

يستعرض الكتاب على مدى فصوله الثمانية .. الاتصال ومفهومه وأنواعه ومكوناته .. ثم يركز على التمييز بين الأزمة والمصطلحات المتعلقة بها كالقضية والكارثة .. موضحًا عوامل فهم الأزمة ومكوناتها وكيفية إدارة القضايا ومواجهة الضغوط ودور الاتصال فى مرحلة ماقبل الأزمة وأثناء حدوثها ومابعدها .. لقداستطاع الكتاب تغطية موضوعه بشكل متعمق ، وتقديم مجموعة قيمة من المصطلحات باللغتين العربية والإنجليزية ، والقضاء على فجوة معرفية قائمة فى هذا المجال من المعرفة ..

تصميم : محمد حجى

6 222006 303617